جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن

إعداد الطالبه

منال فوزي القطاونة

إشراف

الدكتور عبد الفتاح خليفات

رسالة مقدمـة إلـى عمادة الدراسات العليـ ـ ـا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2007م

إهـداء

إلى نبعي الحب والوفاءإلى من التمس رضاء الله من رضاهما

" إلى رمز العطاء الذي لا ينضب والدي ووالدتي الحنونين " الذين لم ولن أوفيهم حقهم من سهر وتعب.

إلى الغائب الغالي... الأخ العزيز ثامر...

إلى إخوتي الأحبة... وأختي العزيزة الغالية... ضياء...

إلى من يقف معي جنباً إلى جنب، والذي يسير معي بخطى الطموح الدائم زوجي الغالي ينال.

إلى زميلاتي وزملائي الأعزاء... ولكل من وقف جنبي لإنجاح رسالتي وطرحها إلى حيز الوجود...

إن قطرات الماء تشكل روافداً أنهاراً لتصب في بحر الحياة العظيم...

منال فوزي القطاونه

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل، الذي وفق مسعاي، ويسر مبتغاي، لما يحبّه ويرضاه، ولأستاذي الفاضل، ومنار مسيرتي العلمية في مؤتة الشموخ والكبرياء، الدكتور عبدالفتاح خليفات، جزيل الشكر ووافر التقدير والاحترام، لما شملني به من توجيه ورعاية كريمه، بإشرافه على دراستي بتميّز واقتدار. جزاه الله عنّي كلّ خير. وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، شكري وعظيم امتناني، لتكرمهم بإثراء هذه الرسالة بفيض خبراتهم المعرفية والأكاديمية المتمكنة. والشكر الموصول لكلية العلوم التربوية، عمادةً، وأساتذة أجلاء، وإداريين لما لمسته من طيب تعامل، وحسن معاملة، وتسهيل أمور. ولكل من زاملات من أخوات قديرات وإخوان أكارم.. وعلى دروب الخير نلتقي. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

منال فوزي القطاونه

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء..	أ
شكر وتقدير...	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول...	هـ
قائمة الملاحق..	ز
الملخص باللغة العربية..	ح
الملخص باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها.........................	1
1.1 مقدمة الرسالة	1
2.1 مشكلة الدراسة...	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 التعريفات الإجرائية...	5
6.1 حدود الدراسة	5
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	6
1.2 الإطار النظري	6
2.2 الدراسات السابقة	27
الفصل الثالث : المنهجية والتصميم...............................	36
3. 1 مجتمع الدراسة	36
3. 2 عينة الدراسة	36
3. 3 أداة الدراسة	37
3. 4 صدق أداة الدراسة	38
3. 5 ثبات أداة الدراسة	38
6.3 متغيرات الدراسة	39

3 .7 المعالجة الإحصائية 40

الفصل الرابع: عرض النتائج 41

4.1 الإجابة على أسئلة الدراسة 41

4.2 مناقشة النتائج 56

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات 60

5.1 الخاتمة 60

5.2 التوصيات 61

المراجع 62

الملاحق 71

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	37
2	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها	38
3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة	39
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق بالنيـة في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.	41
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق بـإدارة المدرسة لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.	43
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.	44
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق ببيئـة العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.	45
8	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للعوامل التي تؤدي الـى الـدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن.	46
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلـى الـدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنـوب الأردن تبعـاً لمتغيرات الدراسة	47
10	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروقات في العوامل التـي تـؤدي إلـى الـدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنـوب الأردن تبعـاً لمتغيرات الدراسة	48
11	نتائج تحليل التباين للفروقات في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الـوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تبعاً للمتغيـرات الشخصية	49
12	نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر المؤهل العلمي على كل من المتغيرات التابعة على حده	51
13	نتـائج تحليـل اختبـار شـيفه للمقارنـات البعديـة بـين المتوسـطات الحـسابية	51

	للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير المؤهل	
14	نتائج تحليل اختبار شـيفه للمقارنـات البعديـة بـين المتوسـطات الحـسابية لبيئة العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير المؤهل	52
15	نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر الراتب الشهري على كل من المتغيرات التابعة على حده	53
16	نتائج تحليل اختبار شـيفه للمقارنـات البعديـة بـين المتوسـطات الحـسابية للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنـوب الأردن حـسب متغير الراتب الشهري	53
17	نتائج تحليل اختبار شـيفه للمقارنـات البعديـة بـين المتوسـطات الحـسابية للأسباب تتعلق بالنية في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير الراتب الشهري	54
18	نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر الخبرة في المدارس الخاصة على كـل من المتغيرات التابعة على حده	55
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للـدخل لـدى معلمـي ومعلمـات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير الخبـرة فـي المـدارس الخاصة	55

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رمز الملحق
71	الاستبانة بصورتها الأولية	أ
76	الاستبانةبصورتهاالنهائية	ب
80	موافقة وزير التربية والتعليم	ج

الملخص

العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن

منال القطاونه

جامعة مؤتة، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي الى الدوران الـوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (1225) معلماً ومعلمةً، أما عينة الدراسة فقد تـم اختيـار عينـة عـشوائية بـسيطة بلغت(563) معلماً ومعلمةً، مكونة من (133) معلماً و(410)معلمةً ، وللإجابـة عـن أسئلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة وتحليـل التباين المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن المتوسط الحسابي العام للعوامل التي تؤدي الـدوران الـوظيفي لـدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن جاءت بدرجة متوسطة.
2. احتّلت الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، تلتهـا الأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل، بدرجة متوسطة، في حين أحتلت الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسباب التي تتعلق بالدخل وبدرجة متوسطة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية(للنوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعيـة) في العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمـي ومعلمـات المـدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلمين في المدارس الخاصة، وذلـك مـن خلال القيام بعمل مسوحات دوريه للتعرف على رغبات وحاجات المعلمين في المدارس الخاصة، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف المدرسة، وذلك للحد من ظاهرة دوران العمل والتي تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية هذه المدارس في تحقيق أهدافها.

Abstract

The turnover factors among private schools teachers in the southern region of Jordan

Manal Al Qatawneh

Mut'ah University, 2007

This study aimed to investigate the turnover factors among private schools teachers in the southern region of Jordan.

The community of the study consist of (1225) male and female teachers. The sample chosen was (563), (133) male (410) female.

To answer the questions of the study a lot of statistical methods such as, (means and standard deviations, multi-variance analysis, and one way Anova) were used. The results of the study showed the following:

1. The arithmetic's means of the factors that causes the turnover among privet schools teachers in the southern rejoin came to a moderate.
2. The reasons related to schools administration took a high degree.
3. No statistically significant differences of the turnover factors related to (sex, age and personal status).

The study recommends that attention be given to teachers in private schools, so by acting as periodic surveys to identify the wishes and needs of teachers in private schools, and work to achieve them consistent with the objectives of the school, so as to reduce the phenomenon of labor turnover, which adversely affect the efficiency and effectiveness of these schools to achieve their objectives.

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

1. 1 المقدمة :

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفء لهذا العنصر والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، إذ أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يتمثل في قدرة المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة. ويمثل العنصر البشري مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية، وهي حجر الزاوية في العملية الإدارية، وهي غاية المجتمع ورأس مال المنظمة.

ويعد التعليم أداة التغيير والإصلاح في جميع مجالات الحياة لدى الأمم والشعوب قديمها وحديثها، وبذلك تزداد أهمية التعليم في حياتنا يوماً بعد يوم خاصة في هذا العصر الذي يتصف بالتفجر المعرفي والثورة العلمية في شتى المجالات، كما يعتبر التعليم أحد الوسائل للوصول بالمجتمعات إلى أهدافها المنشودة.(حارب، 2001)

وتعتبر مهنة التعليم من المهن التي تحتاج دقة فنية، بالإضافة إلى ما تتطلبه من إمكانيات علمية لما لها من دور مهم في عملية التنمية الشاملة اقتصادية وسياسية واجتماعية، حيث يتوقف نجاحها على عدة عوامل منها المعلم الذي يقع على عاتقه مسؤولية إعداد أبناء المجتمع ورعايتهم وتربيتهم على القيم السامية والأخلاق النبيلة (الطويل، 1999).

وبما أن المعلم هو أساس العملية التعليمة والذي يعتبر إحدى العوامل الهامة المؤثرة فيها، فلا بد من الاهتمام به وتوفير البيئة المناسبة لكي يستطيع أن يعمل على رفع مستوى العملية التعليمية التربوية. (الكساسبة، 2004)

وحتى تضمن المؤسسة التعليمية الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استقرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها مسؤولية توفير الراحة والطمأنينة وتوزيع المهام للمعلم من خلال العدل في التعامل والإنصاف في الإجراءات وتعميق روح المودة والزمالة بينه وبين المعلم وكذلك بين المعلمين بعضهم البعض، وهذا بطبيعة الحال له دور كبير في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وإحساسهم بالرضا الوظيفي تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من اجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والتي تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة(بني سلامة، 1999).

ولأهمية الموارد البشرية في التنمية وفي المؤسسات التربوية لا بد من التركيز على حاجات ومتطلبات المعلمين في المدارس الخاصة، ليقوموا بدورهم بكفاية وفاعليه. وإن عدم إشباع هذه الحاجات قد يولد عنده التوتر، وبالتالي فإنه لا بد من إشباع هذه الحاجات حتى يتحقق الرضا عن العمل. وتقل حدة دوران العمل. وبناءاً عليه، فإن الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة أصبح أمراً يستوجب الاهتمام على مستوى المؤسسات والأفراد والمجتمع. فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفه كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي والانقطاع عن العمل. وإيجاد الموظف البديل فضلاً عن التكاليف الأخرى الغير المباشرة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

شهد الأردن في السنوات الأخيرة عملية مراجعة شاملة وتطوير شامل لجميع عناصر النظام التربوي ومدخلاته، ليتمكن من إعطاء مخرجات تلبي حاجات المواطنين ورغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وجاء الاهتمام بالمعلمين في مقدمة الفعاليات التربوية التي ينبغي أن تحظى باهتمام بالغ، لأهمية دورها في العملية التربوية(الطراونه، 2000:).

وتعتبر المدارس الخاصة من مؤسسات التعليم الرائدة في المملكة، حيث

تستقطب أعداد كبيرة من الطلبة، وبالرغم مما تبذله إدارات هذه المدارس من جهود في حل المشكلات التي تواجه المعلمين من خلال عقد الدورات التدريبية وبرامج التأهيل من لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وإيجاد نظام رتب المعلمين، والعديد من الحوافز والمكافآت،(بني سلامة، 1999) إلا أن هذه المدارس تعين موظفيها بنفسها ونتيجة لعدم رضا العاملين فيها فهي تشهد ظاهرة أصبحت منتشرة بين الموظفين في المدارس الخاصة وهي ظاهرة الدوران الوظيفي.

وظاهرة الدوران الوظيفي تربك العملية الأكاديمية وتجعل المدارس تفقد أحد أهم عناصرها من ذوي الخبرات التدريسية، ومن جهة أخرى تجعل أمر تخطيط الموارد البشرية أكثر صعوبة، ومما يزيد الآمر سوءاً تزايد أعداد الطلبة في المدارس الخاصة في السنوات الأخيرة. هذا فضلاً عن أن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى الدوران الوظيفي، وتعظّم الممارسات السلبية الأمر الذي يترجم إلى خسارة مادية وأكاديمية. وبما أن ظاهرة الدوران الوظيفي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على العملية التربوية؛ لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة)
2. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والخبرة والمستوى التعليمي والوضع الاجتماعي، والعمر والراتب) .

1. 3 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تستهدف فئة المعلمين في المدارس الخاصة في إقليم الجنوب، ويعلق الأمل على هذه الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في الوقوف على العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

1. محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم تداول وتطبيق العديد مـن الأفكـار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمؤسسة. خصوصا للمؤسسات التـي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل في إطار دراسة واحدة.
2. وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال كونها إحدى الدراسات القليلة – علـى حد علم الباحثة – في البيئة العربية بشكل عـام والأردنيـة علـى وجـه الخصوص والتي تبحث في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن، والـذي يحظـى بالعناية الفائقة، فقد كان حتى عهد قريب مهملاً نسبياً، ولم يعط الاهتمـام الكافي خاصة في الميدان التربوي.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في البيئة الأردنية، وإغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين.
4. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للأكاديميين والبـاحثين فـي موضـوع الدوران الوظيفي كما تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار فـي المـدارس الخاصة على محاولة الحد من هذه الظاهرة. وإيجاد حلول لها.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1- التعرف على العوامل التي تؤدي الى الدوران الـوظيفي لـدى (معلمـي ومعلمات) المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة).

2- التعرف على الفروقات للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الـوظيفي لـدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن والتي تعـزى لمتغيرات (النوع الاجتمـاعي، الخبـرة، المـستوى التعليمـي، الوضـع

الاجتماعي، الراتب، والعمر).

3- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار ، تهدف إلى توضيح مفهـوم الدوران الوظيفي ومحاولة الحد من هذه الظاهرة. وإيجاد حلول لهـا فـي المؤسسات التربوية الأردنية.

1. 5 التعريفات الإجرائية:

1. **الدوران الوظيفي :** هو ترك الموظف لعمله لأسباب خاصة فيـه أو لأسـباب تعود للمنظمة التي يعمل بها موبلي (Mobley, 1979).

ويعرف إجرائياً على أنه درجة استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة والتـي تتمثل في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن، من خلال العوامل التي تتعلق بالنية في ترك العمل، والعوامل التي تتعلق بالعلاقة في الإدارة المدرسـية، والـدخل، والعوامل التي تتعلق ببيئة العمل.

2. **المدارس الخاصة :** وهي مدرسة يتم إنشائها وتمويلها من قبل جهات خاصـة تكون مسئولة عنها إدارياً وفنياً ومالياً بشرط اعتمادها من قبل وزارة التربيـة والتعليم.

3. **إقليم جنوب الأردن :** هي التجمعات السكانية الواقعة في جنوب الأردن وتشمل محافظات (الكرك ، الطفيلة ، معان ، العقبة) .

1. 6 حدود الدراسة:

1- من حيث الحدود المكانية ، اقتصرت الدراسة على معلمـي ومعلمـات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن (الكـرك، الطفيلـة، معـان، العقبة).

2- من حيث الحدود الزمانية، اقتصرت الدراسة على الفـصل الدراسـي الثاني من العام الدراسي 2007/2006.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

إن ظاهرة دوران العمل في المنظمات والالتحاق بـأخرى تعـود لظـروف وأسباب مختلفةً تتفاوت من منظمة إلى أخر ومن مجتمع إلى أخر. ولعل أهمهـا حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي. وهذا يقود إلى دوران العمل وزيادة ترك العاملين في المنظمة لإعمالهم والالتحاق بأخرى مما يستدعي تعيين موظفين جدد ليحلوا محلهم . وتصنف حالات دوران العمل في المنظمات بشكل عام إلـى مـا يلي:

أ. ترك العمل بسبب الفصل أو الطرد .

ب. الترك الاختياري للعمل (الاستقالة)، أي أن يتقدم الموظف باستقالته وفق إرادته الحرة دون إكراه (شاويش ، 2000).

ويعرف موبلي (Mobley, 1979) دوران العمل بأنه "توقف لعضوية الموظف في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً" .

هناك من يرى أن تعاقب المخرجات والمدخلات من القوى العاملـة (دوران العمل) ظاهرة إيجابية تساعد على إدامة تدفق الطاقـة الفكريـة والفـسيولوجيه المطلوبة لتحقيق هدف الجهاز الإداري المتمثل فـي ضـمان مـستوى الكفـاءة المطلوبة . أما إذا لم يكن هناك توازن بين المدخلات والمخرجـات مـن القـوى العاملة كأن تكون المخرجات أكثر وأحسن من المدخلات فإن ذلك يعتبـر نـذير تـدهور الجهـاز الإداري (الأعرجـي والـشيخلي، 1990)، ويـشير شيرنغتون(Cherrington,1989) إلى أنه لا يوجد معيار معين يستند إلى أسـباب معينة تؤدي إلى ترك العمل يمكن الرجوع والركون إليها لبيان مـدى خطـورة دوران العمل على المنظمات، مع أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العاملين وطبيعـة مهـنهم، إذ أن الموظفين صغيري السن والموظفين في درجات السلم الإداري الأدنى تكون نسبة

دوران العمل لديهم مرتفعة(Stahi, 1983, p.160).

مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة:

حدد(Chiu & Francesco, 2003) خمسة مراحل لتشكل دوران العمل داخل المنظمة:

المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. وعناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكأفات، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافات المرتبطة بالآداء.

المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال.

وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

العوامل المؤثرة في تشكل دوران العمل:

يرى (Griffith, 2004:106) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى

دوران العمل:

1. المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
2. الالتزام بحرفية القـوانين والتعليمـات والتركيـز علـى الـشكليات دون المضمون.
3. الفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
4. عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
5. الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء علـى الوضـع الراهن.
6. انشغال المديرين بالأعمال الروتينية،ورفض الكثيـرين للأفكـار الجديـدة واعتبارها مضيعة للوقت.
7. نبذ الزملاء.
8. قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.
9. القيادات الإدارية غير الكفؤة.
10. المعوقات التنظيمية، مثل تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهـم وعدم الخروج عنها.
13. ضعف الولاء التنظيمي.
12. التفكير غير المتعمق.

وحاول الكثير من الباحثين تفسير ظاهرة دوران العمـل فـذكروا العوامـل التالية.

أشار (Carsten & Spector,1987) إلى أن وجود علاقـات تبـادل منخفضة بين أفراد المجموعة، وإنعدام الثقة والاحترام والتعاون يـؤدي إلـى دوران العمل، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار وإبداع أفكـرا ابتكاريـة جديدة.

يرى (Hom, P., Griffeth, 1995) إلى أن تدني مستوى منـاخ العمـل السائد في المنظمات، يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو والتطور

وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى بلورة دوران العمل.

أما (Cropanzano, et.al ,1993) فيؤكد على أن تدني الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، يسهم في تقليل فرص الاستقلالية وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي، وبالتالي ترك العمل.

في ضوء ما تقدم فإن ظاهره دوران العمل في المنظمات تعتبر من المعوقات التي تلعب دوراً سلبياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري التي تتم ولا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا.

أسباب دوران العمل:

قد يعزى دوران العمل لسبب أو أكثر من العوامل التالية :

1- المناخ التنظيمي :

وردت تعريفات متعددة للمناخ التنظيمي منها تعريف تاجوري و ليتون (Tagiuri& Litwin) والمشار له في (الكبيسي،1998) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص المتسمة بالديمومة والتي تميز البيئة الداخلية للمنظمة.

أما (الطعامنة، 1996) فيعرف المناخ التنظيمي " بأنه الاجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الافراد العاملين بالمنظمة وطريقة ادراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم".

ويقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقة بين الموظفين، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية وفلسفة التنظيم

وغيرها. إن الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات اسـتقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، حيث كشفت الدراسات عن وجـود علاقـة قوية بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الـوظيفي للأكـاديميين والإداريـين (طناش، 1990)، حيث يشعر غير الراضين عـن عملهـم بـالتوتر والقلـق ويميلون إلى التخلي عن العمل.

ومناخ العمل يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيميـة المكونـة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بـين الأفراد، وقد يكون هذا المناخ مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في المنظمة، وقد يكون جامداً لا يتفاعل ولا يـستجيب لمتغيـرات العـصر والبيئـة المحيطة بالمنظمة. ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر فـي تـشكل دوران العمل. لأنه عادة ما يعبر عن ثقافـة المنظمـة وفلـسفتها (**Boe, et.al, 1998**).

ويعتبر مناخ العمل السلبي من أحد المؤثرات المحفزة علـى توليـد دوران العمل حيث يتصف هذا المناخ بغياب التفاعل والحوار بين الأفراد، وعدم وجـود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وعدم إتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وعدم تسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاسـتفادة مـن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً(**Guin, 2004**).

2- توقعات الموظف من الفوائد التي يجنيها من العمل :

يرتبط هذا المصدر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات. فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكّنه من التهرب في أداء الأعمال الموكل له دون التعرض للمسائلة ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر(Grissmer, & Kirby, 1997).

وفي نظرية الموازنة بين الإسهامات والمغريات لبارنارد(Barnard) التـي تقوم على أساس أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون عادة متوازنة مـع توقعاته من العوائد التي يجنيها لإشباع حاجاته ودوافعه ، فكلما كان الإشباع أكبر كان الحافز للعمل أقوى . وقد حدد بارنارد أربعة قواعد للعمل هي :

1- الباعث المادي : الراتب والمكافآت والامتيازات المادية .
2- فرص الشهرة والتميز والسلطة .
3- مناخ وظروف العمل .
4- المبادئ المثالية : الكرامة في العمل والـشعور بالكفـاءة والـولاء للمنظمة.

وفي حالة تدني البواعث غير المادية فـإن الفـرد يحـاول أن يعوضـها بالبواعث المادية، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته في المنظمة هي أقل من العوائد التي يجنيها فسيكون أمام خيارين: أما أن يقلل من توقعاته أو أن يبحث عن عمل في تنظيم آخر. (حسن، 1989).

ويشير(Cherrington, 1989) إلى جملة من العوامل التي تزيد من تمـسك الفرد بالتنظيم الذي يعمل به مثل سنوات الخبرة، ووضوح الأدوار والعمل والولاء التنظيمي الذي يعزز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي. ويذكر(Wildavsky, 1992) من خلال ملاحظاته أنه كلما تقدم عضو هيئة التدريس في السن فإنـه لا يفضل تدريس طلبة البكالوريوس وقد لا يفضل التدريس نهائياً . كمـا أن تـوافر فرص العمل وتعددها قد تحفز الفرد إلى الانتقال إلى تنظيم آخر.

3 - السياسات التنظيمية:

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكييف بـين المـوظفين بـاختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصر دائـم التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يـؤدي إلـى

دوران العمل، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخـل المنظمـة (Ingersoll, 2001).

4 - تقييم الأداء:

إن عدم وجود نظام فعّال لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمـة يعنـي فـي النهاية أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقضي به واجباتهم الوظيفيـة لـن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي أو الأدبي، ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل. ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضـه إلـى تـرك أعمـالهم. (Bacharach, & Bamberger, 1990)

آثار دوران العمل:

يصنف الباحثون في هذا المجال آثار التسرب إلى مستويين هما :

أ. آثار على مستوى الفرد : فقد لوحظ من الدراسات السابقة أن معظم الأفـراد الذين يتركون العمل أو الذين يرغبون في ترك العمل هم من الموظفين المتميزين بمستوى أداء مرتفع، كما أن لهم توقعات كبيرة بالنسبة للعمـل (Dreher 1982) فإذا لم تتحقق تلك التوقعات فسيعانون من القلق والتوتر وما يصاحبه مـن آثـار سلبية على العمل، كالتأخر فـي الأداء والغيـاب والإهمـال (Whetton and Cameron, 1995, p.114) وارتكاب الأخطاء في العمل ، واتخاذ قرارات غير سليمة ، ومقاومة التغيير ، والاكتئاب وعدم التعاون مـع الآخـرين (القريـوتي، 2000). وقد يكون هناك تناقض بين ثقافة الفرد وثقافة التنظيم الذي يعمـل فيـه (منظومة القيم الأساسية والفلسفية التي تحكم سياساته) فيحـدث هنـاك صـراع تنظيمي فإذا لم تفلح الجهود في التقليل من حدته فقد يكون التسرب الوظيفي حـلاً ملائماً (Bachman and Huczynski,1997).

أما الآثار السلبية لدوران العمل فقد يعاني الأفراد من ضغط العمل وفقـدانهم لزملائهم، وقد يضطر التنظيم إلى ترقية موظفين غير جديرين إلى مناصب إدارية أعلى ليحلوا محلهم، مما يصيب الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفـراد

غير ملائمين على أسس غير موضوعية إلـى المناصـب الـشاغرة (Daver , 1982,)، هذا فضلاً عن أنه قد يفقد أقدميته في التنظيم القديم وقد يفقد تعويضاته نتيجة لعدم قبول التنظيم استقالتـ ـ ـه وتعويضه عن خدماته.

أما الآثار الإيجابية التي تعود على المتسرب بشكل اختياري ، فقد ينتقل إلى مكان سكنه الأصلي أو إلى المدينة التي يفضل أن يعيش فيها، فيقـيم علاقـات اجتماعية جديدة ، وقد يتعزز وضعة المـادي لتلقيـه تعويـضاً عـن خدماتـه السابقة(Mowday, et.al, 1982,).

ب- آثار على مستوى المنظمة: تتمثل الآثار السلبية لدوران العمـل علـى مستوى المنظمة بالتكلفة المادية الناتجة عن استقطاب موظفين، وما يرافقـه مـن تكاليف تدريبهم واعادة تأهيلهم ليتلاءموا مع متطلبـات الوظيفـة الـشاغرة (آل مذهب، 1998). كذلك فإن الفرد الجديد يحتاج في العادة لفترة زمنيـة ليتكيـف ويتلاءم مع ظروف المنظمة الجديدة الأمر الذي يعني انخفاض إنتاجيته خلال تلك الفترة الانتقالية(شاويش، 2000)، هذا فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على التنبـؤ بصلاحية الموظف الجديد للوظيفة الشاغرة (Cherrington,1989). وإذا ما علم من الدراسات في هذا المجال أن الموظفين المتسربين هم غالباً مـن المـوظفين الأكفياء وذوي الأداء المتميز، حيث يتوافر لديهم فرص عمل أكثر مقارنة بأقرانهم ذوي الأداء المتدني (Dreher, 1982)، إذ غالباً ما يضع هؤلاء توقعات عاليـة فيما يخص الرواتب وظروف العمل الأخرى وعندما لا تتحقق تلك التوقعات فإنهم يتسربون لمنظمات أخرى أكثر ملاءمة لهم تاركين ذوي الأداء المتدني مما يعني انخفاض إنتاجية وفعالية تلك المنظمات.

كما أن مجرد الرغبة في ترك العمل يؤدي غالباً إلى تـدني مـستوى الأداء والرضا الوظيفي وقد يؤدي إلـى تكـرار الغيـاب ومـا يـصاحبه مـ ـ ـ ـن خسائـ ـ ـر مادية جسيمة على المنظمة حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين الرغبة في ترك العمل والغياب، وعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب ، ومن نتائج دوران العمل، الارتباك فـي اتـصالات المنظمـة الرسـمية ، وأنماطهـا

الاجتماعية وتدني الروح المعنوية(Mobley , Cherrington , 1984, p.113 et . al ,1979,).

وفيما يتعلق بالآثار الإيجابية لدوران العمل على مستوى المنظمة فتتمثل في دخول خبرات ومهارات جديدة للمنظمة مما يعني الاستفادة من خبراتهم ووجهات نظرهم المختلفة وإدخال أساليب عمل جديدة (الشاويش، 2000) هذا فضلاً عـن تناقص الممارسات السلبية الناجمة عن الرغبة في ترك العمل وعدم الرضـــا عن العمل الناجم عن عدم ملائمة المناخ التنظيمي كالغيـاب واللامبـالاة وعـدم الاهتمام بالعمل وكثرة الشكاوي من ظروف العمل(القريوتي، 1994).

الوسائل المستخدمة للتغلب على دوران العمل على مستوى المنظمة:

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بمفهوم دوران العمل مـن قبـل المنظمـات الإدارية، يظهر من التأثيرات الواضحة لجوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجمـاعي والتنظيمـي، لذلك يرى(Ingersoll,2000) أنه يمكن التغلب على دوران العمل مـن خـلال تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل. ورفع معنوياتهم وزيادة الرضا الـوظيفي، وتقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل. وفتح قنوات اتـصال جديـدة ذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة. بحيث يصبح الاتصال صمّام أمان للإدارة مـن خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل. والتحفيـز الـذاتي للموظفين من خلال طرح الأفكار الجيدة والإبداعية. وخلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديـدة وابتكـار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة. والاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة. وتقليل الازدواجية أو التكرار في إنجـاز العمل.

في حين يرى(McGrath &, Princiotta,2005) أنه يمكن التغلب علـى دوران العمل من خلال: إيجاد نظام اتصال يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية، ودعم العلاقـات الإنسانية داخل وخارج التنظيم. وتـشجيع روح العمـل الجمـاعي بـين الرؤسـاء

والمرؤوسين. وتوظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكـزات المؤسـسية. وإطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم. والسعي لإيجاد بيئـة للتحـسين المستمر. وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيّرة. وتحسين مؤشرات الأداء.

وهذه الوسائل تقوم بها المنظمة للحد من دوران العمل، ومن هذه الوسائل:

1. إدارة ثقافة المنظمة:

حيث أن هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخـرى، وإن هـذه الثقافة قد تكون مصدراً لدوران العمل. على أنه عندما تكون هذه الثقافة مصدراً من الصمت التنظيمـي لدى الأفراد في العمل، فإنه من الممكن أدارتها بما يعمل علـى تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أداءه وأداء المنظمـة ككـل. إن إدارة ثقافـة المنظمة تقتضى أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيميـة الـسائدة فيهـا، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم مـن المنظمة، وبعد ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتـصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم(حجازي، 1996).

وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات من أجل إدارة ثقافتها، هذه الأساليب تتمثل في مجملها في ثلاثـة عناصـر رئيـسة هـي (Ingersoll, 2001):

1- توظيف الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة.

2- التطبيع الاجتماعي

3- تغيير الثقافة التنظيمية.

2. نظم وقنوات الاتصال

يعتقد بعض المرؤوسين أن معايير السلوك المقبولـة تنظيميـاً مرتبطـة بالطاعة المطلقة للرؤساء، وأن أي محاولات لإبداء الآراء والمقترحات لـن تلـقَ تجاوباً، بل على العكس من ذلك فقد تلحق الأذى بصاحبها لأن البعض قد يعتبـره صانعاً للمشكلات التنظيمية، لذا نجده يفضل الصمت على الحديث في المنظمـات، لذلك يشكل هذا المفهوم عائقاً في وجه التنظيمات الإدارية وفي الحد من كفاءتها ،

ومما قد يعزز بعض المفاهيم الإدارية السلبية المرتبطة بدوران العمل.

إن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لدوران العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى، ويؤكد على أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هو حقيقة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية كثيراً في التقليل من دوران العمل. (Paula, et.al, 2005).

3. تحليل الدور

تحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم(Keller, 2002).

تهدف هذه الوسيلة إلى توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفيض العوامل التي تنشأ نتيجة غموض وصراعات الأدوار. تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤساءه وزملاءه ومرؤوسيه، والشخصيات الرئيسة بالمنظمة. يصبح هذا الدور أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض. يؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدور الرسمي للفرد إلى الحد من ظاهرة دوران العمل.(Kristof-Brown, et.al, 2005)

4. تحديد ووضع الهدف:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما ان الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة

تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، 2002).

وهذا الأسلوب في الحد من دوران العمل يتمثل في وضع أهـداف محـددة لعمل الأفراد. وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سـلوك الأفـراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح. (Lee. et.al, 1996)

5. الدعم الاجتماعي:

هذه الوسيلة لعلاج الآثار السلبية لدوران العمل التي يتعرض لها الفرد فـي العمل. وتقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات العضو مـن العواطـف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. كما أن الحفلات والرحلات والمـصايف التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الـصلة والتعـارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات للصمت في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمـر الـذي يسهم كثيراً في التخفيف من مؤشرات دوران العمل وإزالـة بعـض مـصادره. (Gaertner, 1999)

6. تقويم الأداء

يعتبر تقويم الإدارة واحداً من أهم الوسائل المتوفرة لدى المنظمة لقياس أداء الأفراد العاملين بها وتطويرهم، كما انه يمثل في نفس الوقـت مـشكلة بالنـسبة للمقومين في آن واحد. ذلك أن تقويم الأداء هو العملية التي بموجبهـا الحـصول على التغذية الراجعة حول فاعلية الموظفين بها، هذه العملية تـؤدي علـى وجـه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضـوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجـب أن يحـصل

عليها الموظف بناءاً على هذا التقويم، وكلها عوامل تعد لدى الأفراد فـي بيئـة العمل(De Croon, et.al, 2004).

ولكي تتم عملية التقويم على أسس سليمة، فإن هناك العديد من القواعد التي ينبغي أن يأخذها المشرفون في الاعتبار عند القيام بعملية التقويم، وتتمثـل هـذه القواعد فيما يلي(Hom, &Kinicki, 2001):

أ- تحديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين على ذلك.

ب- إحاطة الموظف بالعوامل التي على أساسها سوف يتم تقويمه.

ج- تجنب الوقوع في أخطاء التقويم.

د- تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أداءه.

إن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمـة التـي ينتمي لها وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شـكل نظـم مناسـبة للثـواب والعقاب، فإن جانب لا يستهان به من مصادر الصمت في كثير مـن المنظمـات يكون قد تم حصرها، وتتقلص بالتالي مؤشرات دوران العمل إلى حد كبير.

7. إعادة تصميم الوظيفة:

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مـصدراً مـن مـصادر دوران العمل، لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساساً للتخفيف من حدة دوران العمل الناجم عن تصميم هذه الوظائف، ذلك أن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يركز على معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجـات شخـصية لشاغلي الوظيفة. وبذلك فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل:محتوى الوظيفة ومهامها، العلاقات المطلوبة بـين الأشـخاص لأداء العمل، نتائج الأداء، والتغذية الراجعة(Cropanzano. et.al, 1993).

وبالنسبة لمحتوى الوظيفة، فإنه يتضمن تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهى: التنوع، والاستقلالية، ودرجة التعقيد أو الرقابة، ودرجة الصعوبة، ومـدى توسع المهام (أي القيام بكل العمل أو بجزء منه) أما واجبات أو مهـام الوظيفـة، فإنها تشير إلى المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفـة الواحـدة وتـشمل:

مسؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، وأساليب ومتطلبات التنسيق. في حين تتضمن العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة، بينما تختص نتائج الأداء بمستوى أداء الوظيفة وتركز التغذية المرتدة على نتائج العمل(Judge, 1993).

8. الإشراف الناجح:

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً في المجال الإداري بمجمله ذلك، أن وظيفة أو دور المشرف تعتبر من أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح.

وفي المقابل فإن المشرف من الممكن أن يكون مصدراً لدوران العمل وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمه وتعقل. ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج، بل من الواجب عليه الانتباه إلى إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة، وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطى لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها(Gerhart, 1990).

ومما لاشك فيه أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين في وظائفهم، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة لا تمنحهم على الإطلاق فرصة للتأثير على القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة ولا تستخدم كافة طاقاتهم وقدراتهم أو إرضاء رغباتهم واهتماماتهم الشخصية(Kirschenbaum, 1991). لذلك فإن الموظف غير المرضى أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك هذه المؤسسة آجلاً أم عاجلاً، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل وعندئذ سيدرك المشرفون أن الإشراف لديهم لم يتجاوز مجرد السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.

9. تجنب الغموض:

يمكن تجنب المواقف الغامضة من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة. ففي المجتمعات التي تأتى في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، وبعض الدول الإسلامية (Hofestede, 1980)، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والاجراءات.

ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا بدورة قد يؤدى أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد.

أما في المجتمعات التي تأتى في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فان الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على المرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمنظمات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لأن يتبلور لديها مفهوم دوران العمل.

10. التفويض:

يفرض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وانتـاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات ان تتبنـى سياسـة القرارات الصادرة عنها وفتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها ليكـون أثرهـا إيجابياً على المنظمة، وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء سـواء علـى المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

أن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكـي يقـرر بنفـسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمـل علـى إيجـاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

وجدت دراسة (Fielder, 1993) بأن الأساس والشعور بالتفويض الإداري لـه

تأثيراً مباشراً على إنتاجية المرؤوس . وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام ، وتدريب العاملين ، وتوفير التغذية الراجعة (Taylor, 995) ويرى (Morrow, 1995) بأنه يتوجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بدرجة من الاستقلالية، وأن تعمل على بناء فرق العمل حتى تكون قادرة على التفويض الإداري. ويرى (Gavares, 1993) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بالنمط الإداري التساطي والتقليدي وأنانية المديرين والصراع والأزمات التي تواجه المنظمة وغموض الدور والأهداف. في حين يرى (ناجي، 2005) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بشخصية المدير وخشيته على منصبه الوظيفي. أما(العيسى، 1993) فيرى بأن أهم الأسباب التي تجعل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار .

11. الشفافية:

يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين . و أن شفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدى إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وترى(دعيبس ، 2004) بأن المفهوم الأكثر إدراكا لمجال الشفافية من قبل الموظفين العاملين يتمثل في بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات . وأن مدى تطبيق الشفافية كان ضعيفا بسبب ضعف توفير المعلومات للمواطن وقلة المشاركة من المواطنين، وأن أهم معوقات تطبيق الشفافية تتعلق بعدم وضوح الأسس والمبادئ للشفافية وكثرة التشريعات التي تزيد من درجة الغموض .

ويرى(Sibanda, 2002) بأن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة. وخلص(ارتيمة ، 2005) إلى أن أكبر

معوقات شفافية التقييم تتعلق بالنمط السائد للقيادة الذي لا يتيح الفرصة الكافية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة في دوران العمل لدى المعلمين في المدارس الخاصة:

ركزت هذه الدراسة على بعض العوامل المؤثرة في دوران العمـل لـدى المعلمين في المدارس الخاصة وفي مايلي أهم هذه العوامل:

1. العوامل التي تتعلق بإدارة المدرسة:

وللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها ، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشرافاً وتوجيهـاً وتقويمـاً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية ، فهي فـي تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية . المدير هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد . وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته.(البرادعي .1988)

ويرى (العمري، 1992) أن المديرين تنحصر مهمـتهم فـي ضـبط سـلوك المعلمين وتتحدد إجراءات هذا النمط بقدرة المدير على تحويـل المعلمـين إلـى أعضاء صامتين سلبيين مطيعين بدون إرادة لذلك يسيطر المدير الذي يبنـي هـذا الأسلوب سياسة العقاب ومركز على النتائج ولا يهمه خصائص المعلم ودائما تهمه نسبة النجاح.

ومما لا شك فيه فان الأسلوب الذي تتبعه الإدارة المدرسية تنعكس آثاره على العملية التعليمية(Bacharach, & Bamberger. 1990) مما يقلل مـن دوران العمل ويتمثل بما يلي:

1. حب المعلمين لعملهم واستمتاعهم به لأنهم يعملون في جـو مـريح يتـسم بالهدوء والطمانينة.
2. حب المعلمين لمعلمهم وحبهم لبعضهم البعض نظرا لأنهم يعملون في بيئة ديمقراطية تتميز بالإخلاص.
3. توافر فرص العمل التعاوني والتخطيط الجماعي الموجه لإنجاز العمل.
4. توافر برامج تعزيز مناسبة تؤدي إلى دفع الطلبة للتفاعل الايجابي.

5. فتح قنوات الاتصال بين المعلم والمدير.

في حين ذكر(Boe et.al 1998) الآثار الايجابية للأسلوب الذي تتبعه الإدارة المدرسية في التقليل من دوران العمل يتمثل بما يلي:

1- عمق الرغبة والدافعية وتصاعد حالات الحماس للإبداع و ذلك بسبب توفر الاستقرار داخل المدرسة.
2- بلورة احتياجات العاملين وتحويلها إلى أهداف واضحة المعالم و العمل على تحقيقها
3- تأدية الواجبات و تنفيذ مشاريع العمل التعاوني واكتساب المهارات والاستفادة من الخطأ و تعديل السلوك و الالتزام بالمبادئ والأعراف والتعليمات.
4- توفر تكافؤ الفرص في المنافسة المشروعة وتعميق مبادئ ديمقراطية التعليم نجاح وصحة المناخ المدرسي تحت مظلة هذا الأسلوب تزداد درجة الإيثار للتخطيط ووضع البرامج التعليمية الناجحة

2. الدخل:

إن موضوع تلبية احتياجات المعلمين يحظى باهتمام الكثير من متخذي القرار. كما أبرزت كتب التكليف السامية للحكومات الأردنية المتعاقبة أهمية تقديم الخدمات العامة والضرورية للمواطنين، منذ تشكيل لجنة التطوير الإداري. (عبيدات، 1984).

ويشير (Brown & Coulter,1983) أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء الأفراد في مؤسسات التعليم لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم بفعالية ومنها الأردن، والتي تتأثر بعاملين رئيسيين هما: عدم توفر المعلومات الإحصائية الواضحة والموثوق بها، وسوء تطبيق القوانين المعمول بها،

مما قد يؤثر سلباً على تلبية الاحتياجات من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم للمستفيدين من أعضاء هذه المؤسسات التعليمية.

ورأى (Luthans , 1992) ، بأن للرضا عن الدخل أبعاداً مهمة ، تتمثل في كون الرضا عن الدخل يعكس للبُعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضـعية العمـل وطبيعة أجوائهِ في المنظمة، وكذلك إنه وسـيلة للتعـرف علـى كيفيـة توحيـد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعـرف علـى الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضافة الى أن الرضا عن الدخل يمثّل أنماطاً متعـددة من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقـف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين، وحول طبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الأشراف المعمول بهـا مع الموظفين ، وحول سمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم .

ويـشير (Turnely and Feldman , 1999) الـى توضـيح اتجاهـات الموظفين للتعبير عن حالات عدم الرضا عن الدخل، وما يصاحب هذه الاتجاهات من سلوكيات فعلية واضحة، تعكس للعلاقة بين ادارة علاقات ومكونات المنظمـة التنظيمية، وبين مستوى الرضا عن الدخل عند الموظفين العاملين فـي المنظمـة، والمتمثلة فيما يأتي:

أ. الخروج، أي أن عدم الرضا عن الدخل لدى الموظف، سـوف يعـزز فيـه الاتجاه نحو ترك العمل في المنظمة نهائياً .

ب. الكلام، أي أن عدم الرضا عن الدخل لدى الموظف، سوف يدفعـه باتجـاه المطالبة بتحسين أوضاع العمل في بيئة المنظمة .

ج. الإخلاص، أي أن عدم الرضا عن الدخل لدى الموظف، سوف يحثه باتجـاه الصبر والتحمّل ومواصلة الانتظار للبقاء في المنظمة، ريثما يمكن تحـسين أوضاع العمل في المنظمة .

د. الإهمال، أي أن عدم الرضا عن الدخل لدى الموظف، سوف يجعله بالاتجاه السلبي والتقصير في الأداء، والسماح بتدهور أوضاع العمل في بيئة المنظمة بطريقة قصدية.

ويرى (Liacqu, & Schumacher, 1995) أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى أعضاء الهيئات التدريسية ترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والاشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

وعليه فإن موازنة المعلم ما بين ما يتوقع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكن من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فإن عدم الرضا عن الدخل يقود إلى دوران العمل ويزيد من نسبة ترك المعلمين في المدارس الخاصة لإعمالهم والالتحاق بأخرى.

3. أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل:

يعتبر المعلمين هم الأساس الذي تعتمد عليه المدارس في تحقيق أهـدافها، مما يستدعي بذل مزيد من الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضلهم كفاءة، وتُوليهم اهتماماً خاصاً من حيث توفير فرص التدريب المناسـبة، وتمـنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كثيراً في سـد احتياجـاتهم المختلفة.

إن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للمعلمـين مثـل حاجـات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، تسهم في زيادة التعاون بين المعلمـين وتقويـة الروابط وإثارة التنافس بينهم، وتقلل من الرغبة في ترك العمل.

ويرى(Ingersoll, 2001) أن ارتباط المعلم بمدرسته، يعد من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المدرسة، إذ بينت الدراسات أن هذا الارتباط يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كانخفاض معدل دوران العمل، والاستقرار، الإنتظام في العمل وانخفاض نسبة الغياب.

ويحدد بنر (Benner, 2000) مرحلتين تمر فيهما عملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته .

2- مرحلة الولاء التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة.

وقد حاول الكثير من الباحثين تفسير المراحل التى تمر بها هذه العملية ،امثال (Loeb, et.al, 2003) ودراسة(Theobald, & Michael, 2001) حيث بينوا أن هذهالعملية تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

1- مرحلة الالتحاق بالمنظمة: وتسمى مرحلة الاختيار اي اختيار الفرد لمنظمته، واختيار المنظمة للفرد .
2- مرحلة الولاء للمنظمة: ويتم في هذه المرحلة تقرير مدى عمق ارتباط الفرد بالمنظمة، ومدى استعداده لأن يكون عضوا فيها.
3- مرحلة المشاركة: حيث ترتبط درجة ولاء الافراد للمنظمة بدرجة البقاء أو المغادرة منها. بحيث ان الدرجة العالية من الولاء تعني عدم ترك العمل وتكرار الغياب، والعكس.

ويرى (Guin, 2004) أن عدم القناعة الذاتية لدى المعلمين بأهداف وقيمة المدرسة، والشعور بعدم أهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها. يؤكد وجود الرغبة الأكيدة لدى المعلمين بعدم الاستمرار في العمل وتتشكل لدية الرغبة في ترك العمل.

وتحرص المدارس على الاهتمام بمشاعر المعلمين تجاه عملهم، وتوفير السبل الكفيلة التي تضمن بقاؤهم واستمراريتهم في العمل. وبالمقابل فهي تطلب منهم الولاء لها، والإخلاص في خدمتها. وعليه فإن العلاقة بين المعلمين ومدارسهم علاقة متبادلة تكاملية، فمصلحة المدرسة تقتضي الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم، ومنحهم الحوافز المالية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم وضمان ولائهم لها. ومصلحة المعلم تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم واسهمت في إشباع حاجاته المختلفة(Grissmer, & Kirby, 1997).

4. بيئة العمل :

فالبيئة الداخلية تشتمل على العوامل المادية والاجتماعية ذات العلاقة بالمنظمة، والتي تقع ضمن نشاطاتها والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد في اتخاذ القرارات في المنظمة على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس في إطار

المنظمة وهذه العوامل البيئية الداخلية هي:

1. الأفراد العاملون في المنظمة.
2. الوحدات والوظائف.
3. المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

إذ نجد أن ويلسون وآخرون (Wilson, et.al.2001) حددوا مفهوم بيئة العمل على أساس سلوكي، ضمنها العوامل الاجتماعية، والثقافية داخل المنظمة والتي تأخذ في الاعتبار اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية.

فقد حددها جري وسترك (Gray, & Starke, 1988) بأنها مجموعة من الوحدات الإدارية والأنشطة التي تتفاعل معا جزئياً أو كلياً بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة.

وأشار(Abouserie, 1996) إلى إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يودية، وبالتالي فإنه بقدر ما يقدم هذا العمل من إشباع لحاجات الفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل واندماجه فيه، وهذه العوامل هي: (الأجور والرواتب – ظروف العمل المادية - نمط القيادة – علاقة الفرد بالإفراد الآخرين – فرصة التطور والترقية المتاحة للفرد – الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل – محتوى العمل وتنوع المهام – إمكانية الفرد وقدرته ومعرفته بالعمل).

ويرى البندري والعتوم(2002) أن ظروف العمل هو كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وإنه: "كلما كان العمل يميل إلى الروتين كلما أدى إلى فقدان العامل بالإحساس لأهمية هذا العمل، حيث يؤدي إلى خلق جو من الاكتئاب الذي يكون مؤشراً للمناخ التنظيمي غير الصحي بينما إذا كان العمل يميل إلى الابتكار فانه يؤدي إلى خلق جو من النشاط والتفاعل وشعور الفرد بأهميته، الأمر الذي ينعكس علي المناخ التنظيمي". ويمكن تقسيم العمل إلى ظروف عمل مادية أو طبيعية أو ظروف عمل اجتماعية.

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات موضوع دوران العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة دراسة(بدر ، 1983) التي اجريت على عينتين؛ شملت الأولى (91) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت، أما العينة الثانية فقد شملت (71) موظفاً بالكلية من غير أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي بالنسبة لكل عامل من أسباب الرضا الوظيفي والمقارنة بين مستوى الرضا عند أعضاء هيئة التدريس ومستواه عند العاملين وذلك لمعرفة مجالات انخفاض مستوى الرضا ومعالجتها، كشفت الدراسة عن أن معدلات الرضا عند الموظفين فيما يخص ظروف العمل والعلاقات مع الآخرين هي أفضل منها عند أعضاء الهيئة التدريسية، إلاّ أن أعضاء الهيئة التدريسية قد أظهروا معدلات رضا أعلى من الموظفين فيما يخص متغيرات الدراسة ، عدد ساعات العمل ، الحوافز المادية ، المشاركة في صنع القرار، الأجر وفرص الترقية.

أما دراسة (العدوان والفاعوري، 1985) فقد شملت (63) موظفاً إدارياً بهدف التعرف على الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين في جامعة اليرموك، بينت الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل كان متوسطاً في مجالات طبيعة العمل، والرضا عن الزملاء الإداريين المسؤولين ، في حين كان مستوى الرضا متدنياً في مجالات الراتب والتقدم الوظيفي.

وفي دراسة (حكيم ، 1989) التي أجريت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك عبد العزيز، فقد شملت (378) عضواً من الذكور والإناث بهدف معرفة أثر الإجراءات الإدارية التي تطبقها الجامعة والخدمات التي تقدمها على جذب أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين للعمل لديها والمحافظة عليهم . وقد كشفت الدراسة عن عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن سياسات الترقية والتوظيف وعن مستوى الخدمات الوظيفية والتسهيلات المقدمة لهم .

أما في البيئة الأردنية فقد قام (طناش، 1990) بدراسته الميدانية علـى عينـة مكونة من (225) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية بهدف قياس مدى رضاهم عن العمل. كشفت الدراسة عن أن ظـروف العمـل كانـت مصدراً رئيسياً للرضا، في حين كان متغيري الرواتب والحوافز هي أقل مصادر الرضا عن العمل. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلاله إحصائية فـي رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم تعـزى لمتغيـري الحالـة الاجتماعيـة والجنس.

ويستعرض (المنفيخي، 1991) في دراسته التي أجراها على أعضاء الهيئـة التدريسية في المملكة العربية السعودية المعضلات التي لها تـأثير سـلبي علـى رضاهم عند إجراء بحوثهم العلمية، كشفت الدراسة عن أن كثرة العبء التدريسي ، عدم المشاركة في المؤتمرات العلمية، المهام الإدارية الملقاة على عاتق عـضو هيئة التدريس، وتدني مخصصات البحث العلمي كانت من أهم المـشكلات التـي تواجه عضو هيئة التدريس وتؤثر على رضاه عن عمله وإنتاجيته واستقراره.

أجرى عليمات (1994) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، وعلاقة ذلك بالجنس والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، والذي بلغ عـددهم (3284) استجاب منهم (2233) معلماً ومعلمة من المجموع الكلي، وبنسبة (66%)، مـن مجتمع الدراسة الكلي، واستخدم أداة لقياس الرضا الوظيفي، وقد أشـارت نتـائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمـل لـدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية، لكنها أشـارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمـي التعلـيم المهني تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث أن المعلمين الأكبر سناً والأكثر خبرة والأعلى مؤهلاً هم الأكثر رضا عن العمل من غيرهم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال الراتب والحوافز هي الأقل رضـا عـن

العمل عند معلمي التعليم المهني.

واجرى (دخيل الله ، 1995) دراسته المتعلقة بمدى التزام أعضاء الهيئة التدريسية للمنظمة الأكاديمية التي يعملون بها. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من(108) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات في مدينة الرياض بالسعودية. هدفت الدراسة الى معرفة تأثير بعض المتغيرات كالمشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي، طول الخدمة، المرتب، العمر، الرسمية والمركزية، والعلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية على التزام أعضاء الهيئة التدريسية للجامعة التي يعملوا فيها. كشفت الدراسة عن أهمية تأثير متغير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للجامعة التي يعملون فيها، كما أن كافة المتغيرات قيد الدراسة (عدا متغيري المرتب والرسمية) كان لها ارتباط إيجابي على الالتزام التنظيمي .

أما دراسة (العمري، 1995) فقد هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو العمل وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (278) موظفاً. كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات العلاقة بين الرؤوساء والمرؤوسين، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، الترقية، في حين وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال الراتب .

أجرى (عبده، 1995) "أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن". واستهدفت دراسة أثر بعض ظواهر السلوك الإنساني في المنظمات (الغياب، ودوران العمل) على تحقيق كفاءة المنظمة، ودراسة أثر طبيعية النشاط الاقتصادي الذي تحتاجه المنضمة على العلاقة بين كل من الغياب ودوران العمل على الكفاءة. وتكون مجتمع الدراسة من (119) شركة وتم اختيار عينة طبقة عشوائية بنسبة 30% من شركات كل قطاع، وأوضحت النتائج وجود

علاقة سلبية كفاءة الربح والإنتاج مع نسبة الغياب، وتناقص كفاءة الإنتاج بزيـادة نسبة دوران العمل.، ووجود علاقة قوية بين الغياب ودوران العمـل، وإن أهـم المؤدية لدوران العمل وفق ترتيب العينة هو، انخفاض الأجور ،العلاقات الـسيئة مع المسؤلين المباشرين وعدم توفر حوافز مادية للملتزمين بالعمل والإنتاج.

وأجرت (حجازي.1996) "ارتفاع معدل دوران العمل في مـدارس البنـات بالمناطق النائيه والعوامل المؤدية إليه ".وهدفت الدراسة إلى تحديد حجـم معـدل دوران العمل في مدارس البنات والتعرف على أهم العوامل التـي تـساعد عـن الاستمرار في التدريب بحره التابعة لمنطقة مكـة المكرمـة بالمملكـة العربيـة السعودية وقد تكون مجتمع الدراسة في 180 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين العمر ومعدل دوران العمل، وكلما قلت سنوات الخدمة أدت إلى ارتفاع دوران العمل، وكلما بعدت المسافة بين مكان السكن ومكان العمل أدى إلى ارتفاع دوران العمل.

وفي دراسة أجراها (آل مذهب ، 1998) على (815) عضواً من أعـضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، فقد هدفت إلى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تفكيرهم بالعمل خارج الجامعة وأي القطاعات التي يفضلون العمل لديها، والأسباب المؤثرة على اتجاهات تسربهم. كشفت الدراسة عن وجود اتجـاه قوي للعمل خارج الجامعة مؤقتاً وأنهم يفضلون العمل لـدى القطـاع الخـاص للمردود المادي الجيد، إلاّ أن الاتجاه نحو التسرب من الجامعة بصورة دائمة قبل الإحالة على التقاعد يقل. وقد عزت الدراسة أسباب التسرب إلى أسـباب ماديـة وتنظيمية تحفيزية وأسباب مهنية تتعلق بالعمل وبالجانب الأكـاديمي، وأسـباب ذاتية.

وفي دراسة أجراها الطوالبة (2000) هدفت إلى معرفة درجة الرضا عـن العمل لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية وعلاقة ذلك بكل من متغيرات جنس المعلم وصفة التعيين، وعدد الحصص الأسبوعية، وعدد المدارس التي يدرس فيها المعلم، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية الأساسية والثانوية في عشرة مديريات للتربية والتعليم التـابع

لمحافظات إربد وعجلون وجرس، والمفرق، حيث بلـغ عـددهم (113) معلمـاً ومعلمة، استجاب منهم (100) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث أداة استقـصاء لقياس الرضا عن العمل تكونت من سبع وأربعين فقرة، وأظهرت نتائج الدراسـة أن المستوى العام لرضا معلمي الحاسوب عن العمل كانت متوسطاً، وكان مجال العلاقة مع الزملاء قد حقق أعلى مستوى، بينما كان رضا معلمي الحاسوب فـي مجال الراتب أقل ما يمكن، كما بينت النتائج أن المعلمات كن أكثر رضـا عـن عملهن بشكل عام، وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة العمل وبيئته، في حـين أنـه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الحاسوب تبعاً لمستويات صفة تعينهم، وعدد المدارس التي يدرسون فيها في المجالات جميعها، ما عدا المجال المتعلـق بالإدارة المباشرة إذا تبين أن المعلمين الذين يدرسون في مدرسة واحدة هم أكثـر رضا من المعلمين الذي يدرسون في مدرستين أو ثلاث مدارس، ولم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الحاسوب وفقاً لمستويات عدد الحصص الأسبوعية في أي مجال من المجالات الخمسة.

أجرى(حريم، 2005) دراسة بعنوان الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة بالأردن. هدفت إلى التعرف على اتجاهـات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة وتحديـد جوانب العمل إلى تحقق أدنى درجة رضا وظيفي، والجوانب التي تحقق درجـة رضا وظيفي أعلى. ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة وبين كل مـن المتغيرات الديموغرافية المتمثلة: في الجنس، العمر، سنوات الخبـرة، المؤهـل العلمي والمستوى الوظيفي. وبلغ عدد أفراد الدراسة (125) معلمـا مـن أصـل (464). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تفاوت مستويات الرضـا الـوظيفي فيما يتعلق بجوانب العمل المختلفة، حيث يعتقد غالبية أعضاء هيئة التدريس فـي كليات المجتمع الخاصة أن جوانب العمل المتعلقة بالراتب،ظروف العمل، فـرص الترقية المتاحة لهم أثناء العمل والنمو المهني التي يتيحها لهم العمل تحقـق لهـم أدنى درجات الرضا بالمقارنة مع جوانب العمل الأخرى. وان نـوع الإشـراف، العلاقات مع الزملاء،واهتمـام الإدارة بالعمليـة التعليميـة وتـوفير متطلباتهـا

والسياسات التي تطبقها إدارة الكلية هي جوانب العمل التي تحقق أعلى درجـات الرضا لهم.

الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة أجراها (Kacey Guin,2004) بعنوان الدوران الوظيفي في المدارس الأساسية الحضرية واستهدفت هذه الدراسة. فحص خصائص المـدارس الأساسية التي ظهرت فيها الدوران الوظيفي بنسبة عالية حيـث أجريـت علـى مدارس حضرية (97) مدرسة تخدم 47,0000 طالب وشـملت العينـة 4.500 موظف ز في واشنطن (Washington) كما بينت النتائج أن الدوران الـوظيفي العالي يعود لعدة أسباب في هذه المدارس منها ما هو متعلق بالكـادر التعليمـي ، معلمون يجدون صعوبة في التعاون ويتكرر في مطلع كل عام دراسـي ، وعنـد تعيين معلمين جدد ، ونقص وانعدام الثقة بين الكادر).

وفي دراسة قام بها(Dramsted.2004) بعنوان الرضا الـوظيفي والـولاء التنظيمي لدى المعلمين في النرويج: دراسة مقارنة بين مدارس مختارة من أنظمة التعليم الخاص والعام. قامت الدراسة على أساس أن توظيف المعلمين وتحفيـزهم للبقاء في وظائفهم أصبح تحدى تربوي رئيس في النـرويج. حيـث أن الطلـب المتزايد على المعلمين من العوامل التي أدت إلى ارتفاع نسبة الدوران الـوظيفي وزيادة المشاكل المتعلقة بملئ الوظائف الشاغرة. وهدفت الدراسـة إلـى تحديـد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج. كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي المدارس العامـة والخاصـة فـي النرويج.ومن اجل تحقيق ذلك قـام الباحـث باختيـار عينـة عـشوائية تـشمل (469)مدرس من المدارس العامة، و(57) مدرس من المدارس الخاصة. ولجمـع المعلومات تم استخدام استبانة مكونة من(91) فقرة. أشارت نتـائج الدراسـة ان فقرات الرضا الوظيفي المتعلقة بالمناخ التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء، وان معلموا المدرسة الخاصة لديهم مستوى عال من الرضـا الـوظيفي والـولاء التنظيمي. وان التركيز على تطوير المناخ الإيجابي والكفاءة بين المعلمـين فـي

المدارس النرويجية تساهم في زيادة الولاء والذي يشير إلى الانجـذاب العـاطفي للعاملين تجاه مدارسهم، وان المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسية التي تساهم في زيادة رغبة العاملين للبقاء في المنظمة.

وقد أجرى (M.Ingersoll,2001)دراسة. بعنوان الدوران الـوظيفي عنـد المعلمين ونقص المعلمين اعتمدت على سجلات طلاب في مدارس ذات ديانـات مختلفة (كاثوليكية، طائفية، شيعية) مدارس مستوى أهل الطلبة فيهـا دون خـط الفقر، وهدفت الدراسات للتحري مشاكل الدوران الوظيفي في المدارس من وجـه نظر المؤسسات. وأوضحت النتائج الدراسة إن هنالك عدة أسـباب تـؤدي إلـى الدوران الوظيفي وهي عدم القدرة على التدريس في السنوات الأولى من (التعيين) نقص التعاون والمستقبل المجهول للمهنة، وأنظمة المدرسة).

وقد أجرى(Mc Grath, ptinclotta,2000) بعنوان الـدوران الـوظيفي عند معلمي المدارس الخاصة وإدارة المعلمين لمواصفات المنظمة للمدارس، إلى معرفة العلاقة بين الخصائص أو مواصفات المدارس والـدوران الـوظيفي فـي المدارس الخاصة. وأوضحت نتائج الدراسات أن أسباب الدوران الـوظيفي فـي المدارس الخاصة يعود للأسباب التالية (قلة الدعم الإداري، عدم الرضا بالرواتب، عدم كفاءة الطلبة.

أجرى لي (Lee, 2000) دراسة تطبيقية عن العدالـة التنظيميـة كوسـيط للعلاقات التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفندقة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديـد أثـر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية، وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وتكونت العينة من (562) عاملاً من العـاملين في فندقين في جنوب فرجينا في أمريكا، تم اختيارهم من أصل ثلاث فنادق تتبـع إدارياً لشركة واحدة، وقد استخدم الباحث أربع أدوات للقياس منهـا أداء لقيـاس متغير العدالة وأداء للرضا، وأداة للالتزام التنظيمي، وأداة دوران العمـل، وقـد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على

الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الـولاء التنظيمـي، وأن هنالك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، كما بينت نتائج الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فـي علاقـة الرئيس والمرؤوس.

وأجرى (Petty , & Hatcher ,1991) دراستهم علـى أعـضاء الهيئـة التدريسية لدى كليات المجتمع والكليات التقنية في ولاية تنسي الأمريكيـة، وقـد هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات الرضا وعدم الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية بهدف تلافي مجالات عدم الرضا وتعزيـز مجـالات الرضـا بغيـة المحافظة على أعضاء الهيئة التدريسية وعدم تركهم لوظائفهم. توصلت الدراسـة إلى أن من أهم الأسباب التي تؤثر على عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية هـي كثرة عدد المحاضرات، طول ساعات العمل، عدم ملائمة التسهيلات المقدمة لهم، والراتب الشهري.

وفي دراسة (Glick ,1991) التي هدفت بشكل رئيسي إلى معرفة اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية ومدى رضاهم عن عملهم لدى الجامعات الأمريكية فقـد كشفت الدراسة عن أن(63%) من عينة الدراسة كـانوا راضـين عـن عملهـم التدريسي، كما أن المتغيرات الديمغرافية لم تكن تساهم إلاّ بمقدار قليل جداً مـن التباين على المقياس المتبع في وصف الرضا الوظيفي .

أما دراسة (Farrel and lee ,1988) فقد قاما بمراجعـة (121) دراسـة سابقة تتعلق بغياب العاملين عن وظائفهم. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقـة بين تكرار غياب العاملين عن العمل وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي . وبينت الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين تكرار الغياب عن العمل وكـل مـن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند العاملين .

وأجرت مؤسسة كارنغي (Carnegi Foundation , 1985) دراسة علـى عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأمريكية بهدف معرفة اتجاهاتهم

المستقبلية والحالية نحو عملهم في الجامعات التي يعملون بها، ثم مدى رغبتهم في الانتقال إلى مهن أو جامعات أخرى. كشفت الدراسة عن أن(30%) من الأعضاء المشمولين في الدراسة يفكرون في تغيير مهنهم إلى مهن أخـرى غيـر مهنـة التدريس الجامعي وأن حوالي(40%) منهم أبدوا حماساً أقل لعملهم التدريسي في الجامعة عما كانوا عليه في بداية تعيينهم . كما توصلت الدراسة إلى أن أعـضاء الهيئة التدريسية في الجامعات يبدون اهتماماً متزايداً بمستوى رواتبهم وعلاواتهم وأمنهم الوظيفي .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تركزت معظم الدراسـات الـسابقة علـى ارتفـاع معـدل دوران العمـل كدراسـة(حجـازي.1996) ودراسـة(عبـده ، 1995) ودراسـة(Kacey Guin,2004) بهدف التعرف على الدوران الوظيفي فـي المـدارس الأساسـية الحضرية، ودراسة (M.Ingersoll,2001)والتي تطرقت إلى الدوران الـوظيفي عند المعلمين ونقص المعلمين، ودراسة (Mc Grath, ptinclotta,2000) أما دراسة (دخيل الله ، 1995) فركزت على مدى التزام أعضاء الهيئـة التدريـسية للمنظمة الأكاديمية التي يعملون بها، ودراسة (طناش ، 1990) والتـي ركـزت على أعضاء الهيئة التدريسية بهدف قياس مدى رضاهم عن العمل.

ويبيّن العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة ظـاهرة دوران العمل، إلاّ أنّ الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة في الميدان التربوي، لا يـزال دون المطلوب، وأن الدراسات المتعلّقة بهذا المجال قليلة. وقد سـاعد اسـتعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم دوران العمل، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليه، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل فـي هـذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لإداة الدراسـة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كمـا يبـين إجراءات الدارسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانـات الإحـصائية لاستخلاص النتائج.

3. 1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمـات المـدارس الخاصـة التابعـة لمديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظات الجنوب (الكـرك، الطفيلـة، معـان والعقبة) وبلغ عددهم الكلي(1225) معلماً ومعلمةً.

3. 2 عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم (613)معلما ومعلمه، وبما يشكل نسبة(50%)من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع ما مجموع(613) استبانة، استرجع منها(563) استبانة وكان بنسبة استرجاع بلغت (91.8%)، وقد تم استبعاد(20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(543) استبانة تشكل ما نسبته (96.4%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته(88.6%) من عينة الدراسة، وما نسبته(46%) من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

متغيرات الدراسة	الفئات	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	133
	أنثى	410
العمر	25 سنة فأقل	98
	26- 35 سنة	300
	36-45 سنة	145
الخبرة	5 سنوات فأقل	320
	6-10 سنوات	223
الراتب الشهري	100 دينار فأقل	67
	100-149 دينار	289
	150-199 دينار	110
	200 دينار فأكثر	77
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	70
	بكالوريوس	423
	شهادة عليا	50
الحالة الاجتماعية	أعزب	227
	متزوج	316

3 .3 أداة الدراسة

تم تطوير أداه الدراسة من خلال الرجوع الى الادب النظـري والدراسـات الـسابقه كدراسـه (خليفـات، 2000) ودراسـة (حجـازي، 1996) ودراسـة (طناش،1990)

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث تم تطويرها فيما يتعلق بالعوامل التـي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى (معلمي ومعلمات) المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن، وتتكون الاستبانة من قسمين هما :

القسم الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية الآتية (الجنس، الخبـرة، المـستوى التعليمي، العمر، الراتب، الحالة الاجتماعية، العمر).

القسم الثاني: يتضمن هذا الجزء(32) فقرة تتعلق بالعوامل التي تؤدي الى الدوران

الوظيفي، حيث تقيس الفقرات من (1-7) البعد الاول(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل)، فيما تقيس الفقرات (8-18) البعد الثاني (أسباب تتعلق بإدارة المدرسة)، وتقيس الفقرات (19-22) البعد الثالث (أسباب تتعلق بالدخل)، وتقـيس الفقـرات (23-32) البعد الرابع(أسباب تتعلق ببيئة العمل).

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	الفقرات
أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	7-1
أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	18-8
الدخل	22-19
أسباب تتعلق ببيئة العمل	32-23

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (13) محكما من أساتذه التربيـة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجـراء التعـديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

بحيث تم الابقاء على (32)فقره وتم تقسيم هذه الالفقرات على نفـس الابعـاد الاربعه بدلا من (46) فقره.

3. 5 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) واستخدام معامله كرونباخ الفا وذلك بتوزيعها على عينة من مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
1	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	7-1	0.86	0.83
2	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	18-8	0.86	0.80
3	الدخل	22-19	0.85	0.85
4	أسباب تتعلق ببيئة العمل	32-23	0.86	0.90
4-1	كافة المتغيرات	32-1	0.91	0.90

يلاحظ من الجدول رقم (3) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل بلغ(0.91) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.90) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

3. 6 متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغير تابع وعلى (6) متغيرات مستقلة

1- المتغير التابع- المتغير التابع هو الدوران الوظيفي. والذي يشير إلى ترك الموظف لعمله.

2- المتغيرات المستقلة:

1-النوع الاجتماعي- وله مستويان

1- ذكر 2- أنثى.

2-الخبرة: ولها مستويان:

1- (5) سنوات فاقل 2- من(6-10) سنوات

3-المستوى التعليمي: ولها ثلاث مستويات:

1- دبلوم كلية مجتمع 2- بكالوريوس 3- دراسات عليا

4- العمر: ولها ثلاث مستويات:

1-25 سنة فأقل 2- 26-35 سنة 3- 36 سنة فأكثر

5- الحالة الاجتماعية- ولها مستويان:

1- متزوج 2- أعزب

6- الراتب الشهري: وله أربعة مستويات

1- 100 دينار فأقل 2- 100-149 دينار

3-150-199 دينار 4- 200 دينار فأكثر

3. 7 المعالجة الإحصائية

السؤال الأول: تم استخدام الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيم (ت).

السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) ومن ثم تحليل التباين الأحادي واختبار شفيه للمتغيرات الدالة إحصائياً.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما العوامل التي تؤدي إلى الدوران الـوظيفي لـدى (معلمي ومعلمات) المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

وقد تم الاعتماد على المعيار التالي في اعتماد قيمة المتوسط الحسابي فـإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66 فما فوق) فيكون مـستوى التأثير مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33-3.66) فإن مـستوى التأثير متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التأثير منخفضاً.

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن وعلى النحو الآتي:

1. أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.1	لدي الرغبة في العمل لدى مدرسة تمنح امتيازات افضل .	4.00	1.01	1	مرتفعة
.2	أفضل العمل لدى مدرسة أخرى وبنفس امتيازات مدرستي.	3.64	1.09	3	مرتفعة
.3	إذا اتيحت الفرصة للعمل فـي مدرسـة حكومية. أفضلها على مدرستي .	3.91	.88	2	مرتفعة
.4	ليس لدي الرغبة في التدريس.	3.39	1.04	5	متوسطة
.5	ليس لدي الرغبة في العمل فـي هـذه المحافظة.	3.41	1.08	4	متوسطة
.6	أرغب بترك العمل في أقرب فرصة.	3.24	1.03	7	متوسطة
.7	أرغب بترك العمل خلال السنة القادمة .	3.26	1.07	6	متوسطة
1-7	**أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل**	3.55	0.61	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي للأسباب التي تتعلق بالنيـة فـي ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المـدارس الخاصـة بـإقليم جنـوب الأردن. بلغ(3.55)، وانحراف معياري(0.61) وهذا يعني أن الأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. جـاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(1) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى "لدي الرغبـة فـي العمل لدى مدرسة تمنح امتيازات افضل"، بمتوسط حسابي مرتفع بلـغ (4.00)، تليها الفقرة (3) التي تشير أنه "إذا اتيحت الفرصة للعمل في مدرسـة حكوميـة. أفضلها على مدرستي" بمتوسط مرتفع بلغ(3.91)، ثم جاءت الفقرة(2) في المرتبة الثالثة " أفضل العمل لدى مدرسة أخرى وبنفس امتيازات مدرسـتي" وبمتوسـط حسابي مرتفع بلغ(3.64)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(6) جاءت فـي المرتبة الأخيرة "أرغب بترك العمل في أقرب فرصة" فـي الترتيـب التنـازلي، بمتوسط الحسابي متوسط بلغ (3.24).

2. أسباب تتعلق بادارة المدرسة

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.8	يثني مديري على كل عمل أقوم به .	3.62	1.00	7	متوسطة
.9	يسمح مديري للمعلمين بطرح أرائهم وأفكارهم بحرية.	3.82	1.05	1	مرتفعة
.10	يشعرني مديري بالاستقلالية بالعمل .	3.69	1.04	5	مرتفعة
.11	يعتمد مديري أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوكي في العمل.	3.32	1.13	10	متوسطة
.12	يعتمد مديري أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكي في العمل.	3.58	1.05	8	متوسطة
.13	يوجه مديري سلوكي في العمل متقيداً بشكل تام بالقوانين والأنظمة.	3.67	1.03	6	مرتفعة
.14	يتفهم مديري الظروف المحيطة بعملي .	3.74	1.04	3	مرتفعة
.15	إن مديري لديه الثقة فـي قـدرتي علـى أداء مهـامي المفوضة لي.	3.70	1.01	4	مرتفعة
.16	يعمل مديري على مساعدتي لحل المشكلات المهنية التي تواجهني .	3.54	1.09	9	متوسطة
.17	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صـنع القـرارات المتعلقة بالمدرسة.	3.31	1.19	11	متوسطة
.18	تلاقي شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل المدير .	3.77	0.92	2	مرتفعة
18-8	**أسباب تتعلق بإدارة المدرسة**	3.62	0.51	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للأسباب التـي تتعلـق بـإدارة المدرسة لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. بلغ(3.62)، وانحراف معياري(0.51) وهذا يعني أن الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. جاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(9) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلـى "يـسمح مـديري للمعلمين بطرح أرائهم وأفكارهم بحرية"، بمتوسط حسابي مرتفـع بلـغ (3.82)،

تليها الفقرة (18) التي تشير أنه "تلاقي شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل المدير" بمتوسط مرتفع بلغ(3.77)، ثم جاءت الفقرة(14) في المرتبة الثالثة "يتفهم مديري الظروف المحيطة بعملي" وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ(3.74)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(17) جاءت في المرتبة الأخيرة "تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة"، بمتوسط الحسابي متوسط بلغ (3.31).

3. الدخل

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19.	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به .	2.85	1.09	2	متوسطة
20.	يغطي الراتب الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي .	2.72	1.08	4	متوسطة
21.	تأخذ إدارتي بمنطلقات العدالة التامة في تعاملاتها مع المعلمين .	2.87	1.10	1	متوسطة
22.	أتقاضى راتباً جيداً مقارنة برواتب المعلمين في المدارس الأخرى .	2.77	1.02	3	متوسطة
19-22	**الدخل**	2.80	0.65	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي للأسباب التي تتعلق بالدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. بلغ(2.80)، وانحراف معياري(0.65) وهذا يعني أن الأسباب التي تتعلق بالدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. جاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(21) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلى "تأخذ إدارتي بمنطلقات العدالة التامة في تعاملاتها مع المعلمين"، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ

(2.87)، تليها الفقرة (19) التي تشير أنه "يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به" بمتوسط مرتفع بلغ(2.85)، ثم جاءت الفقرة(22) في المرتبة الثالثة "أتقاضى راتباً جيداً مقارنة برواتب المعلمين في المدارس الأخرى" وبمتوسط حـسابي مرتفـع بلغ(2.77)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(20) جاءت في المرتبة الأخيرة "يغطي الراتب الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي"، بمتوسط الحسابي متوسط بالـغ (2.72).

4. أسباب تتعلق ببيئة العمل:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للأسباب التي تتعلق ببيئة العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32.	كثرة العبء التدريسي.	3.66	1.10	1	مرتفعة
31.	نظرة المجتمع السلبية للمعلم.	3.20	1.10	8	متوسطة
30.	أشعر بالأمن الوظيفي في مدرستي.	3.16	1.07	10	متوسطة
29.	العلاقة بين المعلمين يسودها الاحترام.	3.61	1.11	2	متوسطة
28.	عدم احترام الطالب للمعلم.	3.34	1.02	6	متوسطة
27.	كثرة زيارة أولياء الأمور للمدرسة.	3.38	1.08	3	متوسطة
26.	كثرة المشاكل والعدوانية بين الطلبة.	3.16	1.04	9	متوسطة
25.	أعداد الطلبة في الصفوف كبيرة.	3.22	1.14	7	متوسطة
24.	عدم وجود مكاتب .	3.36	1.05	5	متوسطة
23.	قلة التجهيـزات والوسـائل التعليميـة الموجودة في مدرستي.	3.36	1.05	4	متوسطة
32-23	**أسباب تتعلق ببيئة العمل**	3.34	0.62	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للأسباب التي تتعلق ببيئة العمـل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصـة بـإقليم جنـوب الأردن. بالـغ(3.34)، وانحراف معياري(0.62) وهذا يعني أن الأسباب التي تتعلق ببيئة العمـل لـدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن. جاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(32) جاءت في المرتبة الأولى والتي تشير إلـى " كثـرة العـبء

التدريسي"، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.66)، تليها الفقرة (29) التي تشير أنه " العلاقة بين المعلمين يسودها الاحترام" بمتوسط مرتفع بلـغ(3.61)، ثـم جـاءت الفقرة(27) في المرتبة الثالثة "كثرة زيارة أولياء الأمور للمدرسـة" وبمتوسـط حسابي مرتفع بلغ(3.38)، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(30) جاءت في المرتبة الأخيرة "أشعر بالأمن الوظيفي في مدرستي"، بمتوسط الحسابي متوسـط بلغ (3.16).

جدول رقم (8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن.

تسلسل الفقرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-7	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	3.55	0.61	2	مرتفعة
8-18	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	3.62	0.51	1	مرتفعة
19-22	الدخل	2.80	0.65	4	متوسطة
23-32	أسباب تتعلق ببيئة العمل	3.34	0.62	3	متوسطة
1-32	العوامل المؤدية إلى دوران العمل	3.32	0.48	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسـباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمـل)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي للعوامل التي تؤدي الـى الـدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنـوب الأردن (3.32) وانحراف معياري(0.48)، وقد احتّلت الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع بلـغ (3.62)، يلي ذلك الأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل، بمتوسط حسابي مرتفع بلـغ (3.55)، وجاء في المرتبة الثالثـة الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل، بمتوسط حسابي بلـغ (3.34)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسباب التي تتعلق بالدخل بمتوسـط حـسابي بلـــغ (2.80).

الإجابة عن السؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، العمر، الراتب، الحالة الاجتماعية**).**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) على اعتبار أن العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) متغيرات تابعة والتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الوضع الاجتماعي، الراتب، الحالة الاجتماعية، العمر) وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل		أسباب تتعلق بإدارة المدرسة		الدخل		أسباب تتعلق ببيئة العمل	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.53	0.61	3.61	0.47	2.75	0.62	3.37	0.55
	أنثى	3.56	0.61	3.62	0.46	2.81	0.67	3.34	0.69
العمر	25 سنة فأقل	3.55	0.61	3.64	0.39	2.83	0.61	3.45	0.66
	26- 35 سنة	3.55	0.62	3.63	0.48	2.77	0.66	3.31	0.60
	36-45 سنة	3.56	0.59	3.57	0.47	2.83	0.69	3.34	0.75
	5 سنوات فأقل	3.56	0.61	3.60	0.49	2.87	0.64	3.35	0.67
مدة الخدمة	6-10 سنوات	3.54	0.61	3.63	0.42	2.70	0.67	3.33	0.64
الدخل الشهري	100 دينار فأقل	3.65	0.70	3.70	0.58	2.99	0.99	3.38	0.57
	100-149 دينار	3.58	0.67	3.63	0.46	2.81	0.59	3.35	0.69
	150-199 دينار	3.55	0.44	3.50	0.41	2.76	0.65	3.41	0.58

	200 دينار فأكثر	3.44	0.61	3.64	0.54	2.65	0.52	3.21	0.66
الحالة الاجتماعية	أعزب	3.58	0.61	3.60	0.44	2.80	0.60	3.33	0.69
	متزوج	3.53	0.61	3.63	0.48	2.80	0.52	3.35	0.63
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	3.61	0.67	3.58	0.61	2.93	0.75	3.49	0.50
	بكالوريوس	3.54	0.60	3.62	0.44	2.82	0.64	3.36	0.68
	شهادة عليا	3.56	0.63	3.65	0.41	2.58	0.62	3.23	0.63

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروقات في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	-	0.003	0.381	0.528
العمر	0.984	-	1.005	0.408
الحالة الاجتماعية	-	0.007	0.912	0.516
المؤهل العلمي	0.952	-	3.81	0.002
الراتب الشهري	0.936	-	2.84	0.031
الخبرة	-	0.067	0.068	0.012
النوع الاجتماعي× العمر	0.867	-	0.879	0.472
النوع الاجتماعي× الحالة الاجتماعية	0.891	-	0.867	0.321
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	0.912	-	1.09	0.449
النوع الاجتماعي× الراتب الشهري	0.859	-	0.969	0.578
النوع الاجتماعي× الخبرة	0.896	-	0.589	0.110
العمر× الحالة الاجتماعية	0.914	-	1.092	0.358
العمر× المؤهل العلمي	0.929	-	0.873	0.953
العمر × الراتب الشهري	0.865	-	0.439	0.384
العمر × الخبرة	0.817	-	0.746	0.220
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي	0.907	-	1.069	0.316
الحالة الاجتماعية × الراتب الشهري	0.761	-	1.387	0.372
الحالة الاجتماعية × الخبرة	0.897	-	1.674	0.215
المؤهل العلمي× الراتب الشهري	0.749	-	0.369	0.440
المؤهل العلمي× الخبرة	0.926	-	1.059	0.648

الراتب الشهري × الخبرة	0.926	-	0.879	0.110
الحالة الاجتماعية × المؤهل العلمي× العمر× الراتب الشهري× الحالة الاجتماعية × الخبرة	0.951	-	1.574	0.358

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين للفروقات في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.088	1	0.088	0.243	0.622
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.0037	1	0.0037	0.001	0.997
	الدخل	0.089	1	0.089	0.212	0.646
	بيئة العمل	0.285	1	0.285	0.631	0.427
الحالة الاجتماعية	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.355	1	0.355	0.975	0.324
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.087	1	0.087	0.405	0.525
	الدخل	0.073	1	0.073	0.174	0.676
	بيئة العمل	0.276	1	0.276	0.675	0.412
العمر	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.074	2	0.037	0.102	0.903
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.619	2	0.310	1.440	0.238
	الدخل	0.850	2	0.425	1.011	0.365
	بيئة العمل	1.460	2	0.730	1.788	0.168
المؤهل العلمي	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.262	2	0.131	0.349	0.705
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.177	2	0.089	0.413	0.662
	الدخل	4.437	2	2.218	**5.20	0.006
	بيئة العمل	2.590	2	1.295	*3.53	0.029
الدخل الشهري	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	2.167	3	0.722	*3.42	0.017
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	2.312	3	0.771	1.786	0.149
	الدخل	8.37	3	2.79	*7.73	0.000
	بيئة العمل	1.963	3	0.654	1.523	0.208
الخبرة	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.0511	1	0.0511	0.136	0.712
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.101	1	0.101	0.474	0.492
	الدخل	3.687	1	3.687	*8.63	0.003
	بيئة العمل	0.084	1	0.084	0.194	0.660
الخطأ	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	187.361	514	0.365		
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	110.472	514	0.215		
	الدخل	216.171	514	0.421		
	بيئة العمل	209.834	514	0.408		
الكلي	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	196.820	525			
	أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	113.601	525			
	الدخل	227.146	525			
	بيئة العمل	215.572	525			

$*P \leq 0.05$

أولا: أثر النوع الاجتماعي: لقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات لأثـر

النوع الاجتماعي على العوامل التي تؤدي الى الدوران الـوظيفي لـدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في تـرك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) مجتمعـة كانـت قيمـة الإحصائي هـوتلنجز (Hotellings) (0.003)، وقيمـة (ف) المنـاظرة لهـا (0.381) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى أنة لا يوجد اثر للنوع الاجتماعي على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ثانياً: أثر العمر: لقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات لأثر العمر علـى العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بـإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) مجتمعة كانت قيمة الإحـصائي ولكـس (Wilks) (0.984)، وقيمة(ف) المناظرة لها (1.005) وهي غيـر دالـة إحـصائيا عنـد مستوى(α=0.05). وهذا يشير إلى أنة لا يوجد اثر للعمر على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ثالثاً: أثر الحالة الاجتماعية: لقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات لأثـر الحالة الاجتماعية على العوامل التي تؤدي الى الدوران الـوظيفي لـدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في تـرك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) مجتمعـة كانـت قيمـة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.007)، وقيمة(ف) المناظرة لها (0.912) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(α=0.05). وهذا يشير إلى أنة لا يوجد اثر للحالة الاجتماعية على المتغيرات التابعة مجتمعة.

رابعاً: المؤهل العلمي:

لقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات لأثر المؤهل العلمـي علـى العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بـإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) مجتمعة كانت قيمـة ولكـس (Wilks) (0.952)، وقيمة(ف) المناظرة لها (3.81) وهي دالة إحصائيا عنـد مـستوى (α=0.05).

وهذا يشير إلى أنة يوجد اثر للمؤهل العلمي على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر للمؤهل العلمي فقـد أجـراء أختبار (ف) الأحادية (Univariate F- test) لأثر للمؤهل العلمي على كل من (أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الـدخل، بيئـة العمل) كل على حده والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (12)

نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر المؤهل العلمي على كل من المتغيرات التابعة على حده

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.262	2	0.131	0.349	0.705
أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.177	2	0.089	0.413	0.662
الدخل	4.437	2	2.218	**5.20	0.006
بيئة العمل	2.590	2	1.295	*3.53	0.029

*P≤ 0.05 * *P≤ 0.01

ولمعرفة الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في الدخل لـدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تم اسـتخدام اختبـار شـفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(13)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	شهادة عليا
دبلوم كلية مجتمع	2.93	-	-	-
بكالوريوس	2.82	-	-	-
شهادة عليا	2.58	*0.35	*0.24	-

*P≤ 0.05

حيث يبين الجدول(13) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع) حيـث

بلغ متوسط الفئة الثالثة(شهادة عليا)(2.58)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم كليـة مجتمع) فقد بلغ(2.93) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم كليـة مجتمـع). وأن هنالك فروق بين متوسطات إجابـات أفـراد الدراسـة ذوي المؤهـل العلمـي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع) حيث بلغ متوسـط الفئـة الثانية(بكالوريوس)(2.82)، أما متوسط الفئة الثالثة(شهادة عليا) فقد بلـغ(2.58) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

ولمعرفة الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في بيئة العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تم اسـتخدام اختبـار شـفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(14)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبيئة العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	شهادة عليا
دبلوم كلية مجتمع	3.49	-	-	-
بكالوريوس	3.36	-	-	-
شهادة عليا	3.23	0.26*	-	-

$^*P\leq 0.05$

حيث يبين الجدول(13) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (شهادة عليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع) حيـث بلغ متوسط الفئة الثالثة(شهادة عليا)(3.23)، أما متوسط الفئة الأولى(دبلوم كليـة مجتمع) فقد بلغ(3.49) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع).

خامساً: الراتب الشهري:

لقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات لأثر الراتب الـشهري علـى العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بـإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) مجتمعة كانت قيمـة ولكـس (Wilks) (0.936)،

وقيمة(ف) المناظرة لها (2.84) وهي دالة إحصائيا عنـد مـستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى أنة يوجد اثر للراتب الشهري على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر للراتب الـشهري فقـد أجراء أختبار (ف) الأحادية (Univariate F- test) لأثر الراتب الشهري على كل من (أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) كل على حده والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (15)

نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر الراتب الشهري على كل من المتغيرات التابعة على حده

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	2.167	3	0.722	*3.42	0.017
أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	2.312	3	0.771	1.786	0.149
الدخل	8.37	3	2.79	*7.73	0.000
بيئة العمل	1.963	3	0.654	1.523	0.208

*P≤ 0.05 * *P≤ 0.01

ولمعرفة الفروقات بين فئات متغير الراتب الشهري في الدخل لدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تم اسـتخدام اختبـار شـفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(16)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	100 دينار فأقل	100-149 دينار	150-199 دينار	200 دينار فأكثر
100 دينار فأقل	2.99	-	-	-	-
100-149 دينار	2.81	-	-	-	-
150-199 دينار	2.76	*0.23	-	-	-
200 دينار فأكثر	2.65	*0.34	-	-	-

*P≤ 0.05

حيث يبين الجدول(16) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الراتب الشهري (200 دينار فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(100 دينار فأقـل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(200 دينار فأكثر)(2.2.65)، أمـا متوسـط الفئـة الأولى(100 دينار فأقل) فقد بلغ(2.99) ولصالح ذوي الراتـب الـشهري (100 دينار فأقل). وأن هنالك فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الراتـب الشهري (150-199 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(100 دينار فأقل) حيـث بلـغ متوسط الفئة الثانية(150-199 دينار)(2.76)، أما متوسط الفئـة الأولـى(100 دينار فأقل) فقد بلغ(2.99) ولصالح ذوي الراتب الشهري (100 دينار فأقل).

ولمعرفة الفروقات بين فئات متغير الراتب الشهري في الأسباب تتعلق بالنية في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(17)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب تتعلق بالنية في ترك العمل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	100 دينار فأقل	100-149 دينار	150-199 دينار	200 دينار فأكثر
100 دينار فأقل	3.65	-	-	-	-
100-149 دينار	3.58	-	-	-	-
150-199 دينار	3.55	-	-	-	-
200 دينار فأكثر	3.44	0.21	-	-	-

*P≤ 0.05

حيث يبين الجدول(17) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الراتب الشهري (200 دينار فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(100 دينار فأقـل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(200 دينار فـأكثر)(3.44)، أمـا متوسـط الفئـة الأولى(100 دينار فأقل) فقد بلغ(3.65) ولصالح ذوي الراتـب الـشهري (100 دينار فأقل).

سادساً: أثر الخبرة في المدارس الخاصة: لقد تم استخدام تحليل التبـاين متعـدد

المتغيرات لأثر الخبرة في المدارس الخاصة على العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسـباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئـة العمـل) مجتمعة كانت قيمة الإحصائي هـوتلنجز (Hotellings) (0.067)، وقيمـة(ف) المناظرة لها (2.86) وهي دالة إحصائيا عند مستوى(α=0.05). وهذا يشير إلى أنة يوجد اثر للخبرة في المدارس الخاصة على المتغيرات التابعة مجتمعة.

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر للخبرة في المدارس الخاصـة فقد أجراء أختبار (ف) الأحادية (Univariate F- test) لأثـر الخبـرة فـي المدارس الخاصة على كل من (أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلـق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل) كل على حده والجدول رقم (18) يبين نتـائج هذه الاختبارات.

جدول (18)

نتائج اختبارات (ف) الأحادية لتحديد اثر الخبرة في المدارس الخاصة على كل من المتغيرات التابعة على حده

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل	0.0511	1	0.0511	0.136	0.712
أسباب تتعلق بإدارة المدرسة	0.101	1	0.101	0.474	0.492
الدخل	3.687	1	3.687	*8.63	0.003
بيئة العمل	0.084	1	0.084	0.194	0.660

*P≤ 0.01

جدول(19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدخل لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن حسب متغير الخبرة في المدارس الخاصة

الخبرة في المدارس الخاصة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	2.87	0.64
6-10 سنوات	2.70	0.67

ويبن الجدول ان الدخل لدى ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) أعلى منه لدى فئـة الخبرة (6-10 سنوات) حيث بلغ (2.87) وبانحراف معياري (0.64) في حـين

بلغ للفئة(6-10 سنوات) (2.70) وبانحراف معياري (0.67).

4. 2 مناقشة النتائج:

مناقشة السؤال الأول: ما العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى (معلمي ومعلمات) المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

أشارت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية للعوامل التي تـؤدي الـى الـدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسـباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمـل)، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّلت الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة المرتبـة الأولى، وتفسر هذه النتيجة على أهمية النمط الإداري لـدى مـديري المـدارس للمحافظة على سلوك المعلمين والطلبة وإكسابهم المهـارات الأزمـة ليـصبحوا قادرين على ضبط أنفسهم بأنفسهم. وود المعاملة بين المدير والمعلمين، واتخاذ من آراء ورغبات المعلمين معيارا أساسيا عند اختيار أو تطوير أو نشاطه ويراعـي الموضوعية في معالجة مشاكل المعلمين ويركز على إنسانية المعلـم والاسـتجابة لحاجتهم الفردية. والتقت نتائج هذه الدراسة(بدر، 1983) والتي أشارت نتائجهـا إلى أن معدلات الرضا عند الموظفين فيما يخص ظروف العمل والعلاقات مـع الآخرين هي أفضل منها عند أعضاء الهيئة التدريسية.

يلي ذلك الأسباب التي تتعلق بالنية في تـرك العمـل، يعنـي أن المعلمـين الراغبين في ترك العمل عادة ما تكون الأسباب الذاتية والأكاديميـة والتحفيزيـة والاقتصادية عندهم منخفضة، وهذه نتيجة منطقية يفسرها واقع الحال بمعنى آخر تقل رغبة الشخص لترك العمل فيما لو زادت حوافزه الماديـة أو الأكاديميـة أو التحفيزية أو الذاتية والتقت مع دراسة(حكيم، 1989) والتي أشارت نتائجها إلـى عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن سياسات الترقية والتوظيف وعن مـستوى الخدمات الوظيفية والتسهيلات المقدمة لهم.

وجاء في المرتبة الثالثة الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل، وتفسر هذه النتيجة على أن بيئة العمل تعتبر أحد المؤثرات المحفزة على الرضا وتحسين الأداء وذلك

بسيادة التفاعل والحوار بين المعلمين والمديرين، ووجود التعاون والانسجام بين المعلمين والإدارة المدرسية، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين من أجل تحقيق مصلحة المدرسة والمعلم معاً. في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسباب التي تتعلق بالدخل. وتفسر هذه النتيجة على أن المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات (الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة ، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

والتقت مع دراسة(عبده، 1995) والتي أشارت نتائجها إلى أن أهم الأسباب لدوران العمل وفق ترتيب العينة هو، انخفاض الأجور، العلاقات السيئة مع المسؤلين المباشرين وعدم توفر حوافز مادية، والتقت أيضاً مع دراسة (آل مذهب، 1998) والتي أشارت نتائجها إلى أن أهم أسباب التسرب إلى أسباب مادية وتنظيمية تحفيزية وأسباب مهنية تتعلق بالعمل وبالجانب الأكاديمي، وأسباب ذاتية، والتقت أيضاً مع دراسة(Mc Grath, ptinclotta,2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن أهم أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة يعود للأسباب التالية: قلة الدعم الإداري، عدم الرضا بالرواتب.

مناقشة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المستوى التعليمي، العمر، الراتب، الحالة الاجتماعية).

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية)، بمعنى أن المعلمين في المدارس الخاصة بغض النظر عن جنسهم وعمرهم وحالتهم الاجتماعية كانوا يتأثرون بالعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العمري ، 1995) والتي أشارت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي، في حين أختلفت مع دراسة الطوالبة (2000) والتي أشارت نتائجها أن المعلمات كن أكثر رضا عن عملهن بشكل عام من المعلمين.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالدخل، بيئة العمل)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح ذوي المؤهل العلمي(دبلوم كلية مجتمع) و(بكالوريوس). بمعنى أنه كلما زاد المؤهل العلمي للمعلم فإن تسربه من العمل يزداد نتيجة لوجود وظائف بمميزات أفضل في قطاعات أخرى.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، الدخل)، تعزى لمتغير(الراتب الشهري) ولصالح ذوي الراتب الشهري (100 دينار فأقل). وتفسر هذه النتيجة على أن أهم أسباب دوران العمل هي قلة الرواتب مما يضطرهم إلى ترك عملهم للبحث عن وظائف أخرى، كما أن الحوافز في المدارس الخاصة عادة ما تكون قليلة مقارنة بأقرانهم في المدارس الأخرى. وقلة التعويض المادي مقارنة بالجهد يبذله المعلم وقلة الرواتب والعلاوات السنوية في المرتب.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالدخل)، تعزى لمتغير(الخبرة في المدارس الخاصة) ولصالح

ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل). وتفسر هذه النتيجة على انه تـزداد أهميـة تـأثير الأسباب الاقتصادية الدافعة بالمعلم في المدارس الخاصة لترك العمل مع ازديـاد خبراته وتتمثل تلك العوامل بقلة التعويض المادي السنوية في المرتب. لأنه كلمـا ازدادت خبرات المعلم في المدارس الخاصة كلما ازدادت أهمية تـأثير العوامـل التحفيزية عليه لترك العمل ويعزى ذلك الى انه مع ازدياد خبرات المعلـم فـي المدارس الخاصة كلما ازدادت توقعاته من المدرسة بأن تقدر خبراته التدريـسية وأن تجد نظام مرن للترقية ومنحة تسهيلات أفضل، واذا كان واقع الحال غير ذلك يزداد تأثير هذه العوامل علية لترك العمل. اما لعدم رغبتـه فـي التـدريس، او لشعوره بأن عمله الأكاديمي روتيني متكررا لكثرة المعلمين، أو لبعد المدرسة عن مكان إقامته، أو لأن جدول محاضـراته يتعـارض مـع ارتباطـه الشخـصية والاجتماعية خارج المدرسة.

الفصل الخامس
الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي الى الدوران الـوظيفي لدى (معلمي ومعلمات) المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تّم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتكوّنت عّينـة الدراسة من(543) معلماً ومعلمةً، وقد تّم اختيارهم بطريقة عشوائيّة بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تّم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة التربية المختصّين، بحيث ُأبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكّمـين، في حين تّم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكّمين، وطُـوّرت الأداة إلـى أنّ وصلت إلى (32) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة. أمّا بالنسبة للثبات فقـد اسـتخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة(كرونباخ ألفا)، حيـث بلغ معامل الثبات الكلّي(0.91).

وتوصّلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمـي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل)، جاءت بدرجة متوسطة.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تـؤدي الـى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالدخل، بيئة العمل) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمـي ومعلمـات المـدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، الـدخل)، تعـزى لمتغير(الراتب الشهري)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن(أسباب تتعلق بالدخل)، تعزى لمتغير(الخبرة في المدارس الخاصة)

5. 2 التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها . فإن الدراسة توصي بما يلي :

1- الاهتمام بالمعلمين في المدارس الخاصة، وذلك من خـلال القيـام بعمـل مسوحات دوريه للتعرف على رغبات وحاجات المعلمين فـي المـدارس الخاصة، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف المدرسـة، وذلـك للحد من ظاهرة دوران العمل والتي تؤثر سلباً على كفاءة وفاعليـة هـذه المدارس في تحقيق أهدافها.

2- لما كانت الأسباب المادية لها أثر في الرغبة بترك العمل بـشكل دائـم أو مؤقت، فإن الدراسة توصي بإعادة النظر في أوضاع المعلمين في المدارس الخاصة في أقليم الجنوب فيما يتعلق بـ(الرواتب والعلاوات) ودراسـتها بشكل عميق ومستفيض بغية تعديله بما يتواءم مع مستوى المعيشة الـسائد في المملكة.

3- الاهتمام من قبل المدارس الخاصة بالمعلمين من أصحاب الخدمة الطويلة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم وذلك ليكونوا قدوة للمعلمـين الجـدد، للحد من ظاهرة دوران العمل.

4- تزويد المدارس بإدارات فعاله تؤمن بعملية المشاركة من قبـل المعلمـين وتعمل على رسم رسالة واضحة ومميزه للمدارس الخاصة، توضح مـن خلالها الأهداف والمعالم حتى يستطيع المعلمون من التعرف على أهـداف المدرسة بشفافية وبالتالي يتبنون هذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها وعلـى الإدارة التعامل بموضوعية وعدالة في كافة الأمور التي تخص المعلمـين في المدارس الخاصة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ارتيمة، ماجدة، (2005) ، "**شفافية تقيـيم أداء العـاملين فـي وزارة التربيـة والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**"، رسالة ماجـستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.

الأعرجي عاصم، الشيخلي عبد الرزاق ،(1990)، **إدارة الأفراد** ، مطابع التعلـيم العالي: بغداد، ص 247 .

آل مذهب، معدي ،(1998) " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعلـيم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود " ، **مجلة الإدارة العامـة**، مجلد 38 ، عدد 10، ص1 – 45 .

آل مذهب، معدي،(1998) " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعلـيم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "، **مجلة الإدارة العامـة**، مجلد 38 عدد 1، ص30 .

بدر، حامد ،(1983) "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعـاملين بكليـة التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت " **مجلة العلوم الاجتماعية**، عدد 30، ص61 – 136.

البرادعي،عرفان،(1988)، **مدير المدرسة الثانوية :صفاته ـ مهامه ـ أسـاليب اختياره ـ إعداده**، دار الفكر، دمشق، سورية.

البندري، محمد سليمان والعتوم، عدنان الشيخ يوسف، (2002)، طبيعية العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضـا الـوظيفي لمعلمـي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن، **مجلة العلوم التربوية والنفـسية**، ج3، ع3.

بني سلامة، امتياز يوسف، (1999)، **الرضا الوظيفي لـدى معلمـي المـدارس الخاصة في محافظة الزرقاء**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، الأردن.

حارب، سعيد عبدالله (2001م). **مستقبل التعليم وتعلـيم المـستقبل**. أبـوظبي: المجمع الثقافي.

حجازي خديجه محمود صالح (1996) **ارتفاع معدل دوران العمل فـي مـدارس البنات بالمناطق والعوامل المؤدية إليه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كليـة العلوم الإدارية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

حربي حسن، محمد(1989)، **علم المنظمة**، دار الكتب للطباعة والنشر: الموصل، ص175 .

حريم، حسين (2005) الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كليـات المجتمع الخاصة الأردنية. **المجلة الأردنيـة للعلـوم التطبيقيـة. العلـوم الإنسانية**. المجلد الرابع، العدد الخامس، ص196-226.

حسن راوية (1989) . **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

حكيم، منتظر ،(1989) " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز" **مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية** ، عدد 20 ، ص 97 – 137.

الدخيل الله، دخيل ،(1995) " مقومات الالتزام لمنظمة أكاديمية " ، **مجلة جامعـة الملك سعود** ، العلوم التربوية والدراسات الإسـلامية ، مجلـد 7 عـدد 1 ، ص33-77.

دعيبس، منال، (2004)، "**مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنيـة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.

سلامة، طناش، (1990)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنيـة ، **دراسات**، مجلد 22 (أ) . عدد 5، ص229 – 248 .

شاويش، مصطفى ،(2000)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، ص161.

الطراونة، اخليف يوسف. (2000) . تقديرات الاحتياطـات التدريبيـة لمـديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. **مجلة مؤته للبحـوث والدراسـات**- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مج15 ، ع (3)، ص41-11.

الطعامنة، محمد،(1996) " أثر وحدات التطوير الإداري في المنـاخ التنظيمـي السائد في القطاع العام في الأردن"، **مجلة دراسات**، المجلد 23،العدد2.

طناش، سلامة ،(1990) " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئـة التـدريس فـي الجامعة الأردنية " ، **مجلة دراسات** ، مجلد 17 ، عدد 3، ص229 – 248 .

الطوالبة، محمد عبد الرحمن، (2000)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمـات الحاسوب في المدارس الأردنية الحكومية، **مجلة مركز البحوث التربويـة**، ع18، ص86-59.

الطويل، هاني، (1999). **الإدارة التعليمية وآفاق**، (ط2)، عمان، دار وائل.

الطويل، هاني، (2001). **التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية في الإدارة التربوية في البلدان العربية**، (ط1،) (131-157). بيـروت/ الهيئـة اللبنانية للعلوم التربوية.

عبده هاني سعيد محمود (1995) **أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان الأردن

عبيدات أحمد(1984) **كتاب التكليف السامي للحكومة**، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.

العدوان، ياسر ،(1995) رفعت الفاعوري ، " الرضا عن العمل لدى المـشرفين الإداريين في جامعة اليرموك ، **مجلة أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 11 ، عدد 4 .

العليمات، محمد، (1994)، الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهنـي في الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنـسانية والاجتماعيـة، ج10، ع1، ص483-499.

العمري، بسام ،(1995) " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنيـة "، **دراسات العلوم الإنسانية** ، مجلد 22 ، عدد 5 .

العمري، خالد، (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهه نظر المعلمين، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد8 عدد3.

العيسى، احمد توفيق(1993)، **عملية اتخاذ القرارات الادارية فـي المؤسـسات العامة في الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير،كلية الدراسـات العليـا الجامعة الأردنية، عمان.

القريوتي، محمد ،(1994)، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 9 . عدد 5، ص79 – 89 ، .

القريوتي، محمد(2000)، **السلوك التنظيمي**، عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع، ص274 – 275 .

الكبيسي ، عامر (1998) :التصميم التنظيمي ، الدوحة ، دار الشرق للطباعة .

الكساسبة، محمد، (2004)، **الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانويـة فـي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان والعوامل المؤثرة فيه، دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مؤتمن، منى. (2002). **دليـل الاتـصال الإداري الفعـال- مـشروع الكفـاءة المؤسسية لقطاع الخدمات التربوية**، عمان، وزارة التربية والتعليم.

منفيخي، محمد ،(1991) " **دور البحث العلمي في تنمية المجتمع"، السجل العلمي لندوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلـة الحاليـة للتنمية بالمملكة العربية السعودية** ، كلية العلوم الإداريـة ، جامعـة الملـك

سعود: الرياض ، ص 604.

ناجي، بسام حسن (2005).**درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا.

وليم موبلي : "**تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه**" ، ترجمة محمد المقطوش ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض ، 1407 هـ ، ص4.

ب. المراجع الأجنبية:

Abouserie, Reda, (1996), “Stress, Coping Strategies, and Job Satisfaction in University Academic Staff”, **Educational Psychology**, Vol. (16), P.P. 8-49

Bacharach, S., & Bamberger, P. (1990). Exit and voice: Turnover and militancy intentions in elementary and secondary schools. **Educational Administration Quarterly**, 26, 316–344.

Bachman. D, and Andrzej ,H ,(1997) **Organizational Behavior**, Third Edtion , (New York: prentice – Hall) , , P.515 .

Benner, A.D. (2000). **The Cost of Teacher Turnover**. Austin, TX: Texas Center for Educational Research. Retrieved from available at: www.sbec.state.tx.us/SBECOnline/

Boe, E., Bobbitt, S., Cook, L., Barkanic, G., & Maislin, G. (1998). **Teacher turnover ineight cognate areas: National trends and predictors. Philadelphia**, PA: University of Pennsylvania, Center for Research and Evaluation in Social Policy.

Brown, K, and Coulter, P.B. (1983). Subjective and objective measures of public services Delivery**. Public Administration Review.** 1. PP. 50-58.

Carnegi Foundation , 1985, “For the Advancement of Teaching”, **Change**, V.17. No .4, pp.31-43.

Carsten, J.M., Spector, P.E. (1987), "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72 pp.374-481.

Cherrington David,(1984) **Personal Management** , Brown Company Publisher : lawa , PP. 113 – 114 .

Cherrington David, (1989), **Organizational Behavior**, (Boston : Allyn and Bacon) , PP . 401 – 402.

Cherrington David,(1983) **Personal Management** , Brown Company Publisher : lawa , PP. 113 – 114 .

Chiu Randy K., Francesco Anne Marie (2003)Dispositional traits and turnover intention Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, **International Journal of Manpower**, Volume 24 Number 3 2003 pp. 284-298.

Cropanzano, R., James, K., Konovsky, M.A. (1993), "Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job turnover intentions", **Journal of Organisational Behaviour**, Vol. 14 pp.595-606

Dramsted, Styrkar A. (2004) **Job Satisfaction of faculty at Kenyatta. University**. PHD, Dissertation International, Nairobi, Kenya.

Davar R. S.(1982) **Personal Management and Industrial Relation** ,(New Delhi: Vani Educational Books) , P.96 .

De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W.B., Broersen, J.P.J., Frings-Dresen, M.H.W. (2004), "Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 89 pp.442-54.

Dreher , G..F (1982) "The Role of Performance in the Turnover Process " **Academy of Management Journal** , PP.137 – 147 .

Farrel. D and Lee Stamm C, " Meta – Analysis of the Correlates of Employee Absence" , **Human Relations**, V.41. No.3, 1988, pp , 221-270.

Fiedler, Anne,(1993) **The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance**, Dissertation Abstract: PhD, Florida International University.

Gaertner, S. (1999), "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", **Human Resource Management Review**, Vol. 4 pp.479-93.

Gavares, Danell,(1993) **Scarborough, Empowerment and a dynamic of the Leadership Relationship: A study of Two Local Governmental Organizations**, Dissertation Abstract: EDD, University of San Diego.

Gerhart, B (1990), "'Voluntary turnover and alternative job opportunities", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75 pp.467-77.

Glick , N,L.(1991) "**Job Satisfaction Among Academic Administration of Selected American Colleges and Universities"** Dissertation Abstract international, 52(2), 736,A.

Gray, J.L, Starke F.A (1988), **Organizational Behaviour: Concepts and Applications**, Macmillian, London, .

Griffith James (2004) Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, **Journal of Educational Administration**, Volume 42 Number 3 pp.

333-356

Grissmer, D., & Kirby, S. (1997). **Teacher turnover and teacher quality**. Teachers College Record, 99, 45-56.

Guin, K. (2004). **Chronic teacher turnover in urban elementary schools. Education Policy Analysis Archives**, 12(42). Retrieved [date] from http://epaa.asu.edu/epaa/v12n42/.

Hom, P., Griffeth, R. (1995), **Employee Turnover**, South-Western Publishing, Cincinnati, OH, .

Hom, P.W., Kinicki, A.J. (2001), "Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover", **Academy of Management Journal**, Vol. 44 pp.975-87.

Hofstede, G.H. (1980), **Culture Consequences: International Differences in Work-related Values**, Sage Publications, London.

Ingersoll Richard M. (2001) Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis, **American Educational Research Journal**, Vol. 38, No. 3.

Ingersoll, R. (2000). **Turnover among mathematics and science teachers in the U.S. Washington, DC: National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century**. (www.ed.gov/americacounts/glenn/)

Ingersoll, R. (2001). **Teacher turnover, teacher shortages and the organization of schools**. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Ingersoll, R. M. (2003). **Is There Really a Teacher Shortage? A Research Report for The Centre for the Study of Teaching and Policy and The Consortium for Policy Research in Education.** University of Washington: CTP.

Judge, T.A. (1993), "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78 No.3, pp.395-401.

Keller, S.B. (2002), "Driver relationships with customers and driver turnover: key mediating variables affecting driver performance in the field", **Journal of Business Logistics**, Vol. 23 No.1, pp.39-64.

Kirschenbaum, A (1991), "The corporate transfer: origin and destination factors in the decision to change jobs", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 38 pp.107-23.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", **Personnel Psychology**, Vol. 58 pp.242-81.

Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L., Fireman, S. (1996), "An unfolding model of voluntary employee turnover", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 pp.5-36.

Lee, H.R. (2000), **An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator Relationships among leader-member Exchange and job satisfaction,** Organizational Commitment and Turnover Intention in the Lodging industry PHD, Dissertation, Virginia state University.

Liacqu, Joseph A. & Schumacher, Phyllis, (1995), "Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education", **Education**, Vol. 116, Issue, 1, Fall, P. 11-51

Loeb, S., Darling-Hammond, L., & Luczak, J. (2003). **Teacher Turnover: The Role of Working Conditions and Salaries in Recruiting and Retaining Teachers.** Stanford University School of Education, Stanford, CA.

Luthans, Fred (1992): **Organizational Behavior**, 6Ed, New York, Mc Graw – Hill, INC.

McGrath Daniel, Princiotta Daniel (2005) **Private School Teacher Turnover and Teacher Perceptions of School Organizational Characteristics**, NCES 2005061, available at: http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2005061

Mobley W, et.al, (1979), **Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover**, (New York: Psychological Bulletin , Academic Press), PP. 35 – 37.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment**, Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.

Mowday Richard,(1982) , **Employees organization linkages : The psychology of commitment , Absenteeism and Turnover** , (New York: Acadmic press) , PP . 112 – 114 .

Paula C. Morrow, Yoshinori Suzuki, Michael R. Crum, Robert Ruben, Gregory Pautsch (2005)The role of leader-member exchange in high turnover work environments, **Journal of Managerial Psychology,** Volume 20 Number 8, pp. 681-694

Petty , G. and Hatcher , L,(1991), "Job Satisfaction of Faculty From Technical Institutes Community colleges , and Universities" , **Journal of Studies in Technical Centers** , V. 14. N.4 PP.361 –367 .

Sibanda, Backson(2002), **Independence, Transparency and Objectivity**, available at: www.uneval.org/docs/iway-agencyheads,

Stahi Oscar G. (1983). **Public personal Administration**, (New York: , Harper and Row Publisher), PP. 160 – 161.

Taylor, Ron,(1995) **The Patterns of Empowerment: An Examination of Affecting Employee-empowerment Efforts**, Dissertation Abstract: PhD, The University of Tennessee.

Theobald, N.D., & Michael, R.S. (2001). **Teacher Turnover in the Midwest: Who Stays, Leaves, and Moves**? North Central Regional Educational Laboratory Policy Issues, Issue 10. Retrieved from http://www.ncrel.org/quality/.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (199). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. **Human Relations**, 52: 895-922.

Whetten D. A. and Kim S . Cameron (1995), **Developing Management Skills** , Third Edition , (New York: Harper Collins College Publishers) , P.114.

Wildavsky A, (1992)“ On Being a Department chair” , **Political science and politics** , Vol . xxv . No.2 , P 83 – 84.

Wilson, K.M., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A.J. (2001), "Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 3 No.3, pp.219-44.

ملحق(أ)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (**العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علـى درجـة الماجـستير فـي الإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المدارس الخاصة، الحالة الاجتماعية، الدخل).

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: دوران العمل(أسباب تتعلق بدور مدير المدرسة، أسباب تحفيزية، أسباب تتعلق بترك العمل، الاجراءات والسياسات أسباب ذاتية)

علماً بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
5	4	3	2	1

وقد قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا فالباحثة ترجو إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (×) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكرةً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بعزيز علمكم.

الباحثه

منال القطاونه

أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.(X)القسم الأول: يرجى وضع إشارة

ضع إشارة (/) في المكان المواقف لإجابتك :

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐

شهادة عليا ☐

3- سنوات الخبرة في المدارس الخاصة : 5 سنة فأقل ☐ 6-10 سنة ☐

4- الراتب الشهري: 100 دينار فأقل ☐ 100-149 دينار ☐

150-199 دينار 200 دينار فأكثر

5- العمر : 25 سنة فأقل ☐ 26- 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐

6- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: دوران العمل(أسباب تتعلق بدور مدير المدرسة، أسباب تحفيزية، أسباب أكاديمية، أسباب ذاتية)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتما	
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتم	
	أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل						
.1	لدي الرغبة في العمل لدى مدرسة تمنح امتيازات افضل .						
.2	أفضل العمل لدى مدرسة أخرى وبنفس امتيازات مدرستي.						
.3	إذا اتيحت الفرصة للعمل في مدرسة حكومية. أفضلها على مدرستي .						
.4	ليس لدي الرغبة في التدريس.						
.5	ليس لدي الرغبة في العمل في هذه المحافظة.						
.6	أرغب بترك العمل في أقرب فرصة.						
.7	أرغب بترك العمل خلال السنة القادمة .						
	أسباب تتعلق بادارة المدرسة						
.8	يثني مديري على كل عمل أقوم به .						
.9	يسمح مديري للمعلمين بطرح أرائهم وأفكارهم بحرية.						
.10	يشعرني مديري بالاستقلالية بالعمل .						
.11	يعتمد مديري أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوكي في العمل.						
.12	يعتمد مديري أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكي في العمل.						
.13	يوجه مديري سلوكي في العمل متقيداً بشكل تام بالقوانين والأنظمة.						
.14	يتفهم مديري الظروف المحيطة بعملي .						
.15	إن مديري لديه الثقة في قدرتي على أداء مهامي المفوضة لي.						
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتم	
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتم	
.16	يعمل مديري على مساعدتي لحل المشكلات المهنية التي تواجهني .						
.17	تتاح لي فرصة المشاركة في عمليـة صـنع القـرارات المتعلقـة بالمدرسة.						
.18	تلاقي شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم من قبل المدير .						
	الدخل						
.19	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به .						
.20	يغطي الراتب الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي .						
.21	تأخذ إدارتي بمنطلقات العدالة التامة في تعاملاتها مع المعلمين .						
.22	أتقاضى راتباً جيداً مقارنة برواتب المعلمين في المدارس الأخرى .						
	بيئة العمل						

.23	قلة التجهيزات والوسائل التعليمية الموجودة في مدرستي .						
.24	عدم وجود مكاتب .						
.25	أعداد الطلبة في الصفوف كبيرة .						
.26	كثرة المشاكل والعدوانية بين الطلبة .						
.27	كثرة زيارة أولياء الأمور للمدرسة .						
.28	عدم احترام الطالب للمعلم .						
.29	العلاقة بين المعلمين بسودها الاحترام .						
.30	أشعر بالأمن الوظيفي في مدرستي .						
.31	نظرة المجتمع السلبية للمعلم .						
.32	كثرة العبء التدريسي .						

ملحق(ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلم/ المعلمة:

صممت هذه الاستبانة للتعرف على" **العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن**" ، لذا أرجو التكرم بالاجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكرةً لكم تعاونكم ومؤكدةً لكم بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

الباحثة

منال القطاونه

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (X) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

ضع إشارة (/) في المكان الموافق لإجابتك :

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

3- سنوات الخبرة في المدارس الخاصة : 5 سنة فأقل ☐ 6-10 سنة ☐

4- الراتب الشهري: 100 دينار فأقل ☐ 100-149 دينار ☐ 150-199 دينار 200 دينار فأكثر

5- العمر : 25 سنة فأقل ☐ 26- 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐

6- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق خياركم مع العلم بأن تنطبق دائماً تعني (5)درجات وصولاً إلى لا تنطبق أبدا وتعني درجة واحدة.

الرقم	العبارة	**تنطبق**	**ينطبق**	**ينطبق**	**ينطبق**	**لا تنطبق**

		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.1	لدي الرغبة في العمل لدى مدرسة تمنح امتيـازات افضل .					
.2	أفضل العمل لدى مدرسة أخرى وبنفس امتيـازات مدرستي.					
.3	إذا اتيحت الفرصة للعمل فـي مدرسـة حكوميـة. أفضلها على مدرستي .					
.4	ليس لدي الرغبة في التدريس.					
.5	ليس لدي الرغبة في العمل في هذه المحافظة.					
.6	أرغب بترك العمل في أقرب فرصة.					
.7	أرغب بترك العمل خلال السنة القادمة .					
.8	يثني مديري على كل عمل أقوم به .					
.9	يسمح مديري للمعلمين بطرح أرائهـم وأفكـارهم بحرية.					
.10	يشعرني مديري بالاستقلالية بالعمل .					
.11	يعتمد مديري أسلوب التهديد بالعقاب لتوجيه سلوكي في العمل.					
.12	يعتمد مديري أسلوب الإقناع في التأثير على سلوكي في العمل.					
.13	يوجه مديري سلوكي في العمل متقيداً بـشكل تـام بالقوانين والأنظمة.					
.14	يتفهم مديري الظروف المحيطة بعملي .					
.15	إن مديري لديه الثقة في قدرتي علـى أداء مهـامي المفوضة لي.					
.16	يعمل مديري على مساعدتي لحل المشكلات المهنية التي تواجهني .					
.17	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.					
.18	تلاقي شكاوى المعلمين الاهتمام اللازم مـن قبـل المدير .					
.19	يتناسب راتبي مع العمل الذي أقوم به .					
.20	يغطي الراتب الاحتياجات اللازمة لي ولأسرتي .					
.21	تأخذ إدارتي بمنطلقات العدالة التامة في تعاملاتهـا مع المعلمين					

.22	أتقاضى راتباً جيداً مقارنة برواتب المعلمين في المدارس الأخرى .					
.23	قلة التجهيزات والوسائل التعليمية الموجودة في مدرستي .					
.24	عدم وجود مكاتب .					
الرقم	**العبارة**	**تنطبق دائماً**	**ينطبق غالباً**	**ينطبق أحياناً**	**ينطبق نادراً**	**لا تنطبق أبداً**
.25	أعداد الطلبة في الصفوف كبيرة .					
.26	كثرة المشاكل والعدوانية بين الطلبة .					
.27	كثرة زيارة أولياء الأمور للمدرسة .					
.28	عدم احترام الطالب للمعلم .					
.29	العلاقة بين المعلمين يسودها الاحترام .					
.30	أشعر بالأمن الوظيفي في مدرستي .					
.31	نظرة المجتمع السلبية للمعلم .					
.32	كثرة العبء التدريسي .					

المعلومات الشخصية

الاسم: منال فوزي محمد القطاونة

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: إدارة التربوية

السنة: 2007

العنوان البريدي: الكرك: المزار الجنوبي/ ص.ب(5)

الهاتف الأرضي:032372257 الرمز البريدي(61610)

الهاتف النقال:0795028225